

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Нормирование труда в государственных и муниципальных учреждениях России</b>

УДК 005.642.6:334.012.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>ЗБ61</b>	<b>Гафарова Д.И.</b>		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Профессор ШИП</b>	<b>Барышева Г.А.</b>	<b>д.э.н.</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доцент ШИП</b>	<b>Черепанова Н.В.</b>	<b>к.ф.н.</b>		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Программист</b>	<b>Долматова А.В.</b>			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Профессор ШИП</b>	<b>Барышева Г.А.</b>	<b>д.э.н.</b>		

**Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки  
38.03.01 Экономика**

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально–экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно–правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально–значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего

<b>Код</b>	<b>Результат обучения</b>
	профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально–экономической эффективности, рисков и возможных социально–экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово–хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономик

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Бакалаврской работы</b>
----------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗБ61</b>	<b>Гафаровой Диане Ильгизаровне</b>

Тема работы:

<b>Нормирование труда в государственных и муниципальных учреждениях России</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p><b>Объект исследования – организация нормирования труда в российских учреждениях</b> <b>Федеральные законы, Трудовой Кодекс РФ и другие нормативные документы, интернет-источники, научная литература, научные статьи, статистические данные с официальных сайтов субъектов Российской Федерации</b></p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p><b>1 Методология нормирования труда в России и за рубежом</b> <b>2 Развитие нормирования труда в России и за рубежом</b> <b>3 Нормативное регулирование нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях России</b> <b>4 Проблемы нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях России</b> <b>5 Современное состояние нормирования труда</b> <b>6. Сравнительный анализ современного российского и зарубежного опыта нормирования труда</b></p>

	<b>7. Практика нормирования труда на примере муниципального учреждения</b>
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	<p><b>Таблицы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Принципы нормирования труда</li> <li>– Количество пронормированных учреждений в Томской области</li> <li>– Расчет коэффициента невыходов</li> <li>– Правила округления расчетного количества штатных единиц</li> <li>– Сводка затрат времени при проведении самофотографий</li> <li>– Коэффициент использования сменного времени</li> <li>– Коэффициент использования сменного времени</li> <li>– Сводка затрат времени при проведении самофотографий</li> <li>– Нормы численности работников, занятых организацией и проведением культурно–массовых мероприятий</li> <li>– Нормы численности художественного руководителя Учреждения</li> <li>– Стейкхолдеры ООО «Эксилл»</li> <li>– Определение элементов программы КСО в ООО «Эксилл»</li> <li>– Затраты на мероприятия КСО в ООО «Эксилл»</li> </ul> <p><b>Рисунки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Основные задачи нормирования труда</li> <li>– Взаимосвязь нормирования труда и планирования труда</li> <li>– Виды норм труда</li> <li>– Группы нормативных материалов по сфере их применения</li> <li>– Факторы, влияющие на выбор метода нормирования труда</li> <li>– Методы нормирования труда, применяемые компанией «Эксилл»</li> <li>– Организационная структура ООО «Эксилл»</li> <li>– Средние показатели затрат рабочего времени</li> <li>– Средние показатели затрат рабочего времени</li> </ul> <p><b>Приложения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Схема оказания услуг в компании ООО «Эксилл»</li> <li>– Данные для расчета коэффициента невыходов</li> <li>– Самофотография рабочего дня заместителя директора МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»</li> <li>– Годовые трудозатраты заместителя директора МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»</li> <li>– Самофотография рабочего дня специалиста по кадрам МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»</li> <li>– Годовые трудозатраты специалиста по кадрам МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»</li> <li>– Самофотография рабочего дня художественного руководителя МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»</li> <li>– Самофотография рабочего дня режиссера массовых представлений МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»</li> <li>– Расчет штатных норм численности сотрудников МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»</li> </ul>

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность</b>	<b>Черепанова Наталья Владимировна</b>
<b>Нормоконтроль</b>	<b>Долматова Анна Валерьевна</b>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Профессор ШИП</b>	<b>Барышева Галина Анзельмовна</b>	<b>д.э.н.</b>		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>ЗБ61</b>	<b>Гафарова Диана Ильгизаровна</b>		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 91 страницу, 9 рисунков, 13 таблиц, 45 использованных источников, 10 приложений.

Ключевые слова	Нормирование труда, государственные и муниципальные учреждения, норма времени, норма выработки, показатели учета рабочего времени, коэффициент невыходов
Объектом исследования является (–ются)	Организация нормирования труда в российских учреждениях
Цель работы	Выявление основных элементов механизма нормирования труда с учетом специфики деятельности государственных и муниципальных учреждений, описание результатов организации работы по нормированию труда, проведенной с целью демонстрации проведения процедуры нормирования труда на примере муниципального учреждения.
В процессе исследования проводились	Изучение теоретических аспектов нормирования труда, анализ системы нормирования труда в российских учреждениях, оценка существующей системы нормирования труда учреждений в России, выявление проблем, связанных с нормированием труда и сравнение нормирования труда в России и в зарубежных странах
В результате исследования	Были выявлены современные проблемы нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях, проведено нормирование труда в муниципальном учреждении и разработаны рекомендации по оптимизации штатной численности учреждения
Степень внедрения	Все рекомендации были апробированы в Муниципальном автономном учреждении «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта»
Область применения	Основные положения и выводы по работе могут быть использованы: для дальнейшего изучения данной проблемы, при реформировании системы нормирования труда учреждений России
Экономическая эффективность / значимость работы	Рационализация алгоритма расчета коэффициента невыходов
В будущем планируется:	Дальнейшее развитие системы нормирования труда государственных и муниципальных учреждений России

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Нормирование труда – комплекс взаимосвязанных операций для определения необходимых затрат труда на выполнение каких–либо операций;

Коэффициент невыхода – коэффициент, отражающий планируемые невыходы работников во время нахождения на больничном, неоплачиваемом отпуске и прочих невыходов;

Фонд рабочего времени — это система экономико–статистических показателей, которые в первую очередь определяют потребляемые ресурсы рабочего времени в границах предприятия;

Стейкхолдеры – группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит.

В данной работе применены следующие обозначения и сокращения:

- РФ – Российская Федерация;
- ТК – Трудовой кодекс;
- КСО – корпоративная социальная ответственность;
- Минтруд России – Министерство труда и социальной защиты населения Российской Федерации;
- Фсум – нормативный фонд рабочего времени;
- Фп – фонд рабочего времени;
- Чср – среднесписочная численность персонала.



## Оглавление

Введение.....	11
1 Теоретические основы нормирования труда в государственных учреждениях .....	15
1.1 Понятие нормирования труда как экономической и правовой категории	15
1.2 Исторический опыт развития нормирования труда в России и за рубежом .....	21
1.2.1 Российский опыт нормирования труда.....	21
1.2.2 Зарубежный опыт нормирования труда.....	23
1.3 Методология нормирования труда.....	27
2 Нормирование труда в государственных и муниципальных учреждениях в России: характеристика и регулирование.....	32
2.1 Нормативное регулирование нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях.....	32
2.2 Характеристика современного состояния нормирования труда в России	37
2.3 Проблемы нормирования труда муниципальных и государственных учреждений России .....	41
2.4 Сравнительный анализ современного российского и зарубежного опыта нормирования труда.....	45
3 Практика нормирования труда на примере Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта» .....	50
3.1 Общая оценка деятельности организации, осуществляющей нормирование труда как основного вида деятельности .....	50
3.2 Анализ процедуры нормирования труда для Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта» .....	55
3.3 Результаты проведения нормирования труда в Муниципальном автономном учреждении «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта».....	67

4 Корпоративная социальная ответственность .....	72
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности .....	74
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности .....	77
4.3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.....	77
4.4 Затраты на программы КСО.....	79
4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО .....	81
Заключение .....	84
Список использованной литературы.....	87
Приложение А Классификация методов нормирования труда .....	93
Приложение Б Схема оказания услуг в компании ООО «Эксилл» .....	94
Приложение В Данные для расчета коэффициента невыходов .....	95
Приложение Г Самофотография рабочего дня заместителя директора МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» .....	101
Приложение Д Годовые трудозатраты заместителя директора МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» .....	103
Приложение Е Самофотография рабочего дня специалиста по кадрам МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» .....	104
Приложение Ж Годовые трудозатраты специалиста по кадрам МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» .....	106
Приложение И Самофотография рабочего дня художественного руководителя МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта».....	110
Приложение К Самофотография рабочего дня режиссера массовых представлений МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» .....	111
Приложение Л Расчет штатных норм численности сотрудников МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» .....	112

## **Введение**

В современных условиях российская экономика приобрела форму, при которой компании абсолютно всех сфер деятельности вынуждены быть максимально гибкими в управлении своими ресурсами, а также стремиться к минимизации расходов. Большую часть этих расходов составляют затраты на оплату труда персонала, поэтому руководителям компаний важно знать и разбираться в том, по каким принципам происходит формирование данных фондов.

Затраты на оплату труда зависят от количества сотрудников и от размера их оплаты труда. Для минимизации данного типа затрат, необходимо, чтобы в компании работало оптимальное количество человек, и они получали заработную плату в соответствии с выполняемой работой. Решением данной задачи может стать организация нормирования труда в компании. Нормирование труда – это один из способов планирования оптимальной численности работников. Данный подход к управлению численностью персонала обоснован научными и техническими расчётами, а также помогает снизить расходы, связанные с оплатой труда персонала, гарантируя выполнение планов производства и соблюдении всех стандартов качества.

Любой общественный труд и работа целесообразны и эффективны тогда, когда они организованы рационально. Первым шагом на пути рациональной организации труда является нормирование труда. Труд персонала (живой труд) с точки зрения эффективности производства необходимо определять максимально точно и обоснованно. Так как абсолютно любой вид труда происходит во времени, то будет правильным сказать, что рабочее время – это универсальная мера количества живого труда.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что сущностью нормирования труда является установление необходимого размера затрат живого труда на выполнение одной конкретной операции в условиях нормальной интенсивности труда.

Фундаментальными исследованиями в области нормирования труда за рубежом занимались Ф. Тейлор и Ф. Гилбрейт, которые разработали те методы нормирования труда, которые активно используются и сейчас. Также стоит отметить таких ученых, как Г. Гантт, Г.А. Саймон, М. Фолле и Э. Мейо, которые внесли большой вклад в развитие нормирования труда. Главными отечественными учеными в области нормирования труда можно назвать А.А. Труханова, Ф.Л. Ковалева и В.М. Иоффе. Они активно развивали и изучали нормирование труда в условиях экономики нашей страны, а также именно им принадлежит первенство в открытии микроэлементного метода нормирования труда, который сейчас распространен во многих европейских странах.

Сегодня важность и необходимость проведения нормирования труда в России в государственных и муниципальных учреждениях связана с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденной Правительством Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190–р. Данная программа обуславливает необходимость обоснования объективных и научно–обоснованных норм труда, которые служат основой для последующего формирования штатной численности персонала в учреждениях, значительно возросла. После проведения нормирования труда в учреждении, штатная численность его персонала должна будет в полной мере отражать те трудовые ресурсы, которые необходимы для нормального функционирования учреждения.

Особую важность нормирование труда государственных и муниципальных учреждений приобрело после того, как нормирование труда стало использоваться учреждениями как основание для реализации разработки и внедрения эффективного контракта, так как от использования научно–обоснованных норм труда и норм численности зависит и качество услуг, оказываемых учреждением. Итоговая штатная численность персонала напрямую зависит от используемых при нормировании труда показателей учета рабочего времени. Следовательно, развивая систему нормирования

труда учреждения могут добиться высокого уровня оптимизации своих расходов на персонал, а также выявить потребность (или избыток) в кадрах.

Таким образом, актуальность данной выпускной квалификационной работы состоит в следующем: на современном этапе развития экономики государственным и муниципальным учреждениям предоставлено право самостоятельно решать вопросы, связанные с организацией нормирования труда и его оплаты. Нормирование труда важно не только для работодателей, которые преследуют цель минимизации затрат на оплату труда, но и для самого персонала. Это также связано с внедрением системы «эффективного контракта», благодаря чему теперь в трудовом договоре помимо должностных обязанностей, будут также указаны условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, которые будут использованы с целью назначения премий и прочих стимулирующих выплат. Назначение или отказ в стимулирующих выплатах будет напрямую зависеть от результатов труда и качества оказанных услуг.

Нормирование труда – основа для оперативного и перспективного планирования, оно служит для оценки затрат рабочего времени и определения численности и квалификации персонала, а также для расчета их заработной платы.

Цель данной выпускной квалификационной работы – выявление основных элементов механизма нормирования труда с учетом специфики деятельности государственных и муниципальных учреждений, описание результатов организации работы по нормированию труда, проведенной с целью демонстрации проведения процедуры нормирования труда на примере муниципального учреждения.

В соответствии с поставленной целью необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты нормирования труда;
- исследовать зарубежный опыт и современную практику нормирования труда и провести сравнительный анализ с российским опытом;

- выявить особенности нормирования труда и проблемы нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях;
- апробировать методы нормирования труда;
- проанализировать результаты нормирования труда в муниципальном автономном учреждении «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта», которые были получены в соответствии с поставленной целью прохождения преддипломной практики в ООО «Эксилл», оказывающей профессиональные услуги в данной сфере.

Объектом исследования является организация нормирования труда в российских учреждениях.

Предмет исследования – влияние нормирования труда на организацию труда в государственных учреждениях.

Методы исследования: анализ, синтез, сравнительный анализ, самофотография рабочего дня, аналитически–исследовательский и аналитически–расчетный методы нормирования труда.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы стали труды ведущих отечественных специалистов в области организации и нормирования труда А.А. Труханова, Ф.Л. Ковалева, В.М. Иоффе, а также современных специалистов в данной области: Ю.А. Пикалина, А.Н. Миядина и Е.Р. Синянской. Также за основу были взяты труды зарубежных специалистов в области нормирования труда: Д.Б. Стивенс, Г.Р. Снессенс, Т.М. Девинни.

# **1 Теоретические основы нормирования труда в государственных учреждениях**

## **1.1 Понятие нормирования труда как экономической и правовой категории**

Нормирование труда является функцией управления, на его основе устанавливаются нормы труда. Экономическая суть нормирования труда заключается в определении объема работ, который необходимо затратить на выполнение определенной работы конкретным работником; составление норм труда на основе полученных данных и их анализа. Систему нормирования труда составляет комплекс положений по нормированию труда, который должен быть разработан в учреждении, закреплён в соответствующем локальном нормативном акте и выполняться всеми сотрудниками [1]. Ст. 159 ТК РФ гарантирует работникам учреждения применение системы нормирования труда, поэтому если в учреждении такая система отсутствует, то это рассматривается как нарушение трудового права.

Сущность нормирования труда заключается в установлении объективной величины затрат рабочего времени в определенных условиях. В зависимости от вида и характера полезного труда эти затраты могут выражаться в различных нормах труда, таких как: норма обслуживания, норма времени, норма выработки, норматив численности персонала.

Сущность любого экономического явления раскрывается через его функции. Основные функции нормирования труда заключаются в определении и обеспечении:

- внутрифирменного и внутрипроизводственного планирования;
- меры труда;
- оплаты труда;
- условий для совершенствования организации производства и труда;
- роста производительности и качества труда;

– социальной защиты работников от чрезмерной интенсификации [2].

Предметом нормирования труда является трудовой процесс, определяющий его содержание, которое состоит в изучении и последующем анализе условий труда рабочего места каждого сотрудника; составлении норм труда на основе изучения и анализа трудового опыта; составлении рационального плана трудового процесса с учетом всех возможных факторов (экономические, технические, физиологические, организационные и социальные) [3].

Проведенный анализ позволяет сформулировать основные задачи нормирования труда (рисунок 1):



Рисунок 1 – Основные задачи нормирования труда [4]

Нормирование труда является основой формирования фонда заработной платы. Устанавливая нормы труда, компания гарантирует обществу определенную производительность труда, а своему сотруднику – определенный уровень заработной платы. Труд работника оплачивается исходя из оценки его трудовой деятельности и степени выполнения норм труда.



Нормирование труда также составляет основу планирования труда [5].  
(рисунок 2).



Рисунок 2 – Взаимосвязь нормирования труда и планирования труда

Для построения перспективных, текущих и оперативных планов работы компании применяется целая система норм: нормы, связанные с расходами на материалы, топливо, энергию, а также нормы затрат рабочего времени. Нормы труда – важная составляющая системы норм, которые применяются при планировании в учреждениях.

Нормирование труда имеет определенное социальное значение, поэтому как экономисты, так и руководители учреждений в процессе установления норм труда руководствуются общественно–нормальными условиями труда, в первую очередь не приносящими работнику вреда его здоровью. Поэтому в основе нормирования труда стоят следующие принципы (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы нормирования труда [6]

Название принципа	Суть принципа
Принцип комплексности	Устанавливая нормы труда, необходимо учитывать не только производственные факторы, но и факторы, которые связаны с желанием каждого работника удовлетворить свои интересы в процессе труда.
Принцип системности	При установлении норм труда должны учитываться конечные результаты производства, а также зависимость затрат труда на конкретном рабочем месте от издержек производства на смежных рабочих местах

## Продолжение таблицы 1

Принцип эффективности	Нормы труда должны быть установлены таким образом, чтобы требуемые результаты деятельности достигались с минимальными затратами труда работников
Принцип прогрессивности	Нормы труда должны разрабатываться на основе передовых разработок в сфере нормирования труда. Это необходимо для экономии затрат труда работников
Принцип конкретности	Нормы труда должны соответствовать специфике работы организации, а также должностным обязанностям работника, условиям труда и прочим характеристикам, которые оказывают непосредственное влияние на величину <u>трудозатрат</u>
Принцип групповой дифференциации норм	При расчете норм труда необходимо учитывать пол и возраст сотрудника, чтобы правильно рассчитать время на отдых и личные нужды, а также интенсивность труда
Принцип динамичности	При изменении условий труда возникает необходимость в перерасчете норм труда
Принцип всеобщности	Абсолютно все категории работников должны подвергаться процедуре нормирования труда
Принцип равной напряженности	Необходимость обеспечить объективно равные возможности для соблюдения норм труда

Помимо того, что норма труда является величиной, показывающей необходимые затраты рабочего времени, она также отражает трудовые обязанности каждого сотрудника учреждения. Затратами рабочего времени называют то время, которое необходимо затратить на выполнение определенной работы. Затраты рабочего времени делятся на оперативное время, подготовительно–заключительное время, время перерывов, время обслуживания рабочего места, время на отдых и личные надобности.

При проведении нормирования труда, в первую очередь, необходимо определить то количество труда, которое требуется затратить на выполнение какой–либо работы. Универсальным измерителем данного показателя является рабочее время. Поэтому при установлении норм труда необходимо определить количество времени, необходимого для выполнения определенной работы. Для этого существует ряд различных норм и нормативов, которые закреплены как на законодательном уровне, так и локально в каждой организации.

На законодательном уровне нормы закреплены в статье 160 ТК РФ. В перечень входят нормы выработки, времени, обслуживания. На локальном уровне перечень норм представлен в Положении о нормировании труда. Положение о нормировании труда – это локальный нормативный акт, который разрабатывает работодатель для внутреннего применения. В данном документе выделяются следующие основные нормы (рисунок 3):



Рисунок 3 – Виды норм труда

Норма времени – это время, которое необходимо затратить на выполнение единицы работы [7]. Здесь учитываются все виды затрат рабочего времени (затраты, необходимые для выполнения заданной работы).

Норма выработки – это объем работы, который необходимо выполнить в конкретных организационно–технических условиях одним или несколькими работниками, имеющими определенную квалификацию, в определенный промежуток времени. Измеряется в натуральных величинах [8].

Норма обслуживания – это временные затраты, необходимые для обслуживания одного объекта работником с соответствующей квалификацией [9].

Норматив численности – это то количество работников соответствующей квалификации, которое необходимо для выполнения конкретной работы [9].

Для определения норм труда используются нормативные материалы. В их число входят нормативы по труду. Нормативы по труду – это трудозатраты, необходимые для выполнения какого–либо элемента работы, а также число работников, которое необходимо для выполнения поставленного объема работ. Данные значения строго регламентированы [10].

Нормы труда делятся на следующие виды:

- нормы труда на отдельный вид работ;
- укрупненные нормы труда (на взаимосвязанную группу работ);
- комплексная норма труда.

Уровень разделения или укрупнения норм зависит от определенных условий труда (рисунок 4) [11].

Нормативные материалы разделяются на следующие группы:

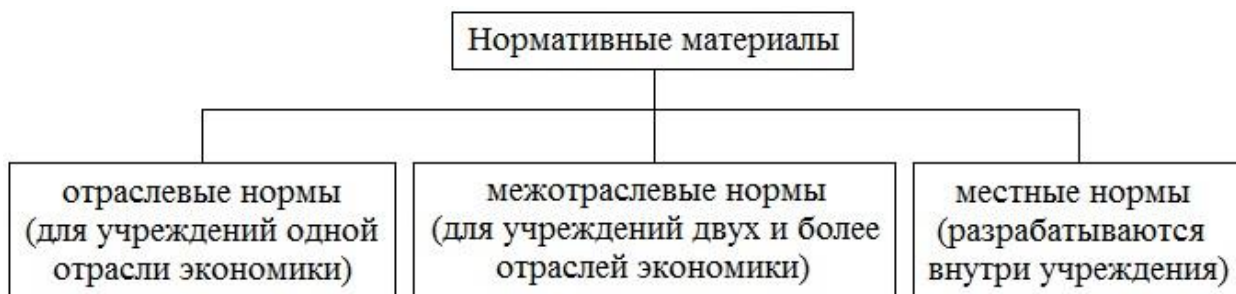


Рисунок 4 – Группы нормативных материалов по сфере их применения

Учреждения прибегают к разработке местных норм только в том случае, если на какую-либо работу отсутствуют отраслевые и межотраслевые нормы.

Понятие нормирования труда очень обширно и многогранно, оно затрагивает многие сферы деятельности организации, начиная от очевидного: оптимизация кадров и планирование фонда заработной платы, и заканчивая планированием трудовой деятельности всего учреждения. В масштабах всей страны эффективный труд способствует росту экономических показателей. И наоборот, отсутствие организации труда может привести национальную экономику к стагнации и снижению экономических индексов.

## **1.2 Исторический опыт развития нормирования труда в России и за рубежом**

### **1.2.1 Российский опыт нормирования труда**

В России нормирование труда зародилось в 1843 году, так как именно в это время появился документ, который можно назвать первым документом, посвященным нормированию труда – «Урочное Положение на все работы, производящиеся в крепостях, гражданских зданиях и гидротехнических сооружениях». Здесь впервые были описаны и определены нормы, согласно которым некоторая работа должна быть выполнена за некоторое определенное количество времени. Документ действовал до 1918 года.

Следующим документов по нормированию труда можно назвать «Урочное Положении для работ на горных рудниках Алтайского горного округа», принятое в 1860 году. В данном документе описывались общие положения по нормированию труда, основные понятия.

Далее нормирование труда получило свое развитие только после образования СССР. В это время (примерно в 20–ых годах) начало активно применяться нормирование труда по тарифам, подразумевающее установление расценок исходя из расчета норм затрачиваемого на изготовление одной единицы изделия времени [13]. Данные расчеты проводились в рамках опытно–статистического метода нормирования труда.

Следующее событие, повлекшее за собой новый толчок в развитии нормирования труда – образование Центрального института труда, в котором разрабатывались решения проблемы рационализации приемов и методов труда, а также методов подготовки рабочих кадров. В 30–е годы началось активное использование технических средств в целях проведения нормирования труда. В первую очередь это была киносъемка. [14]. Основные методы нормирования труда и методическая документация были разработаны в 40–50–ые годы. Стоит также отметить и ученых, которые занимались и

развивали нормирование труда в то время. К ним относятся А.А. Труханов, Ф.Л. Ковалев и В.М. Иоффе, внесшие большой вклад в изучение и разработку оптимальных методов. Они также стали родоначальниками теории микроэлементного нормирования по трудовым движениям в СССР [15].

Однако наибольшее распространение нормирование труда получило только в 1950–х годах. Причиной этому послужило открытие Центрального бюро нормативов по труду. Проблема нормирования труда в СССР заключалась в том, что основой для его разработки выступали достижения зарубежных ученых, которые разрабатывали систему нормирования труда для своих стран, принадлежащих к рыночному типу экономики. Это привело к тому, что нормирование труда стали считать очень трудоемким процессом, так как его было достаточно сложно внедрить на советские предприятия, которые существовали в условиях командно–административной экономики.

В это же время нормирование труда стали связывать с формированием фонда заработной платы работников. Активным исследованием данной проблематики занимались такие советские ученые как А.Г. Аганбегян и Е.И. Капустин. [16].

Переломным моментом для системы нормирования труда стал распад СССР, произошедший в 1991 году. Это событие стало причиной уничтожения той системы нормирования труда, которая на тот момент уже была сформирована. Это вынудило предприятия и прочие организации предпринимать попытки создания своих собственных норм. Сегодня в США и большинстве европейских странах применяется микроэлементное нормирование труда. Как показывает практика, данный метод весьма эффективен [17].

В отечественной науке о нормировании труда формировалось такое понятие как экономика труда, на первый план вышла важность предоставления каждому работнику комфортных условий труда. Также необходимо, чтобы в ходе выполнения установленного норматива выработки работник не получал вред своему здоровью, а его показатель утомляемости не

возрастал. Данные параметры были сформированы по большей части благодаря тому, что основой для развития отечественной экономики труда являлась социалистическая модель управления государством, главной задачей которой было удовлетворение потребностей каждого сотрудника.

На сегодняшний день многие организации и учреждения отказываются от внедрения системы нормирования труда. Причиной этому является устаревшая научно–методологическая база, применение которой невозможно в современных условиях. Однако, нормирование труда остается важным инструментом управления персоналом и обеспечения высокой эффективности его труда, поэтому очевидна необходимость внедрения системы нормирования труда для всех организаций и учреждений. Путями решения проблем внедрения нормирования труда может стать использование зарубежного опыта и опыта тех российских организаций, которые смогли успешно провести нормирование труда.

### **1.2.2 Зарубежный опыт нормирования труда**

Принято считать, что именно за рубежом впервые были проанализированы проблемы, связанные с организацией труда и регулированием труда. Это не удивительно, ведь именно за рубежом были созданы те методы нормирования труда, которые существуют и сейчас. Разработали эти методы Ф. Тейлор и Ф. Гилбрет, американские инженеры. В частности, именно Тейлором был изобретен метод хронометражных наблюдений и аналитический метод.

Ученый разработал систему, в которой предусматривалось следующее:

- рабочее место должно быть обустроено рационально и целесообразно;
- рабочие должны подбираться таким образом, чтобы они были способны выполнять свою работу в условиях высокой интенсивности труда;
- труд и отдых должны чередоваться определенным образом;

- устанавливается «поденный» урок;
- все трудовые процессы должны быть тщательно изучены, а их осуществление должно быть строго регламентировано.

Ф. Тейлор, разрабатывая трудовые нормы, использовал аналитический метод нормирования, а за основу брались результаты хронометража.

Итак, исходя из всего вышесказанного, можно выделить принципы, на которых базируется система научной организации труда Тейлора:

- научные методы должны заменить грубые практические методы производства;
- отбор работников должен производиться на основе их натренированности, уровне профессионального обучения и научно установленных признаках;
- если в ходе работы возникают проблемы, то при их решении руководство должно сотрудничать с рабочими;
- нагрузка должна быть равномерно распределена на всех рабочих, а ответственность за дела производства должна равномерно распределяться между руководством и рабочими.

Ученый из США, инженер Фрэнк Банкер Гилбрет, сосредоточивший свои исследования на анализе рабочих движений и уровне их рациональности, в том числе на производстве, также считается признанным основателем современных методов стандартизации трудовой деятельности. Средой для его исследований выступало массовое непрерывное производство, в условиях которого он изучал рабочие движения. Для тщательного изучения таких движений ученый использовал киносъемку. На основе своих исследований Гилбрет разработал циклографический метод исследования. Позднее этот метод станет основой для микроэлементного нормирования труда.

Позднее наиболее значимые идеи Тейлора касательно методов и способов экономии времени на выполнение каждого элемента операции объединились с идеями Гилбрета о методах, способствующих сохранению движений в процессе труда. Такое слияние идей способствовало появлению



такой области в нормировании труда как «исследование трудовой деятельности». Его суть заключается в изучении и анализе движений, производимых в процессе труда, с целью их рационализации.

Г. Гантт, который был учеником Ф. Тейлора, также занимался вопросами трудовых норм, создал диаграмму Ганта, которая в настоящее время используется в организациях для отражения отставания во времени по сравнению с запланированными показателями [20].

Позднее, в 20-х годах, на основе трудов Тейлора возникло новое направление в нормировании труда, получившее название фордизм, в честь его основателя машиностроения в Америке Генри Форда. На своих заводах он внедрил такую систему организации труда, которая предполагала, что для работы на конвейере работник может даже не проходить специальное обучение, так как он должен выполнять всего несколько простых движений [21]. Такая система имела как плюсы, так и минусы. Плюсом данной системы является то, что значительно выросла производительность труда, в следствие значительно выросли и заработные платы сотрудников, а себестоимость резко снизилась в несколько раз. Минус системы – это отсутствие надобности быть высококвалифицированным специалистом, человек становился частью конвейера, отсутствовала мотивация, а инициатива не поощрялась.

Нобелевский лауреат Г.А. Саймон был также вовлечен в нормирование труда и его регламентацию. Этот ученый считал, что нормирование труда и личные цели работника должны быть связаны, так как его работа направлена на улучшение работы организации, однако в своей работе он преследует личные цели. Организация, имея своей целью максимизацию прибыли, также должна заниматься мотивацией сотрудников. Чтобы повысить уровень мотивации, необходимо цели каждого сотрудника преобразовать в задачи, которые он должен достигнуть в процессе своей работы. Это поможет ему в понимании того, что за свою работу он получит вознаграждение, и чем усерднее и старательнее будет его труд, тем выше будет награда.

Приведенные выше примеры свидетельствуют о том, что на данном этапе разработки трудовых норм пришло понимание того, что успешность и процветание компании напрямую зависит от человеческого фактора. Это в своих трудах отразили М. Фолле и Э. Мейо.

Э. Мейо разработал теорию «человеческих отношений». Он пришел к выводу, что чем благоприятнее условия труда, тем выше его производительность. Эти выводы еще раз подтвердили то, что при регулировании и организации труда важно учитывать его социально–психофизиологическое обоснование.

Анри Файоль, также затрагивал тему нормирования труда в своих исследованиях. Он в основном ориентировался на административно–управленческий персонал, однако, он также выделил несколько принципов, которые отражены в современной системе нормирования труда. Ученый считал, что на всех уровнях труда должно применяться разделение труда. Такой подход позволит рационально и логически выстроить иерархичную систему организации.

Позднее главным компонентом организации труда стало микроэлементное нормирование трудовой деятельности. Суть методики заключалась в разделении нормативов на мельчайшие детали и подразумевает устранение всех лишних движений. Методика стала широко известной в промышленности, так как именно там большинство работников выполняют одинаковые повторяющиеся операции.

В заключение проведенного анализа зарубежного опыта нормирования труда следует сделать следующие выводы: нормирование труда, начало которому было положено в странах с развитой рыночной экономикой, и по сей день является важной темой для руководителей компаний абсолютно всех сфер деятельности и продолжает быть важной частью экономики любой страны. С помощью нормирования труда ведется отслеживание работы всей компании. Можно сказать, что при отсутствии нормирования труда руководитель работает «вслепую», он не может осуществлять контроль за

производительностью труда своих работников и их эффективностью. Зарубежный опыт в области нормирования труда ориентирован в большей части на предоставление работнику комфортных условий для трудовой деятельности, одновременно оптимизируя и рационализируя его деятельность.

### 1.3 Методология нормирования труда

На сегодняшний день существует огромное количество различных методик нормирования труда. Прежде всего необходимо сказать, что метод нормирования труда включает в себя множество приемов, направленных не только на расчет каких-либо норм, нормативов и определение численности персонала. Помимо этого, методы нормирования труда включают в себя приемы для:

- анализа различных трудовых процессов;
- учета факторов, оказывающих непосредственное влияние на нормы труда;
- анализа полученных в ходе наблюдений материалов;
- разработки рациональных трудовых операций.



Рисунок 5 – Факторы, влияющие на выбор метода нормирования труда

Методы нормирования классифицируют по трем признакам: степени обоснования устанавливаемых норм; степени дифференциации трудового процесса; способам получения исходной информации (приложение А).

### 1). Аналитический метод.

Согласно данному методу трудовой процесс необходимо делить на элементы, после чего эти элементы анализируются и разрабатывается более рациональный и оптимальный план работы [22].

Аналитические методы делятся на аналитически–расчетные, при которых нормы труда рассчитываются на основе нормативных материалах, и аналитически–исследовательские, при которых базой для расчета норм составляется на основе экспериментов и наблюдений.

На данный момент аналитически–расчетный метод применяют при нормировании персонала вспомогательных служб, а также работников учреждений культуры и библиотек. Однако, если учреждение ставит перед собой цель повысить эффективность труда, то в этом случае стоит прибегнуть к использованию аналитически–исследовательского метода, так как этот метод позволит сделать более точными те данные, которые были получены в ходе применения аналитически–расчетного метода, и провести более детальный анализ трудовых действий.

### 2). Суммарный метод (опытно–статистический).

Данный метод нормирования труда отличается от предыдущего тем, что в данном случае не происходит разделение трудового процесса на составные части, нормы устанавливаются на объект нормирования в целом [22]. При составлении норм труда используется либо статистика о выполнении схожих работ, либо опыт специалиста, выполняющего нормирование труда.

Как видно в Приложении А, суммарный метод делится на опытный, статистический и сравнительный. Далее кратко о каждом из этих методов.

Сравнительный метод, исходя из его названия, подразумевает под собой необходимость сравнения изучаемой работы с аналогичной работой, нормы на которую уже существуют. Данный метод является довольно простым в применении, однако, он имеет некоторые недостатки. Например, процесс труда не подвергается детальному анализу, в следствии чего невозможно выявить недостатки в трудовом процессе, устранить их и создать

условия для роста производительности труда. Следовательно, данный метод довольно поверхностный.

Суть опытного метода нормирования труда также исходит из его названия: при установлении норм труда учитывается опыт нормировщика. Данный метод изучает процесс труда более глубоко, нежели сравнительный метод, так как при составлении норм труда нормировщик взаимодействует с нормируемыми рабочими, в следствии чего учитываются трудоемкость работ и их содержание.

При статистическом методе нормирования труда составление норм труда основывается на статистических отчетных данных, в которых отражена реальная производительность труда работников.

Помимо методов нормирования труда, которые были описаны выше, также стоит отметить и такой метод изучения затрат времени как хронометраж. Хронометраж – это способ измерить затраты рабочего времени, необходимого для выполнения некоторых повторяющихся элементов операций [23]. Хронометраж делиться на несколько видов:

- сплошной. При сплошном хронометраже измеряется каждый элемент, относящийся к одному рабочему действию. При применении данного вида хронометража важно, чтобы все элементы операции совершались работником последовательно;

- выборочный. При выборочном хронометраже измеряются отдельные составляющие операции. При применении данного вида хронометража соблюдать последовательность в выполнении элементов операции не обязательно.

Следующий метод изучения затрат рабочего времени – это фотография рабочего времени. Фотография рабочего времени, как и хронометраж делится на сплошной метод наблюдения и выборочный. Принцип проведения этих методов аналогичен методам хронометражных наблюдений. Данный метод измерения затрат рабочего времени позволяет определить потери рабочего времени в течении рабочего дня и выявить их причины, провести анализ

потерь рабочего времени и разработать рекомендации по их устранению. Итог – повышение эффективности труда работников [24].

Фотография рабочего дня делится на следующие виды:

- индивидуальная. Специалист по нормированию труда проводит замеры длительности работы только одного работника;
- групповая. В данном случае специалист по нормированию труда проводит замеры длительности работы некоторой группы работников.

После проведения фотографии рабочего дня и подсчета всех необходимых величин, специалист по нормированию труда составляет баланс рабочего дня.

В отдельный метод изучения затрат рабочего времени можно выделить и самофотографию рабочего дня как самостоятельный учет затрат рабочего дня с целью выявления непродуктивных затрат рабочего времени на проведение отдельных операций [25]. В отличие от фотографии рабочего дня, самофотография предполагает самостоятельное заполнение бланка фотографии рабочего дня работником. Специалист по нормированию труда в данном случае только рассчитывает все показатели (которые аналогичны показателям при фотографии рабочего дня) и составляет баланс рабочего дня. Данный метод очень схож с методом фотографии рабочего дня, однако, в отличие от последнего, самофотография имеет один очень значимый недостаток – субъективность. В силу того, что фиксирование затрат рабочего времени проводит не специалист, заинтересованный в достоверности получаемых данных, а сам работник, повышается вероятность получения информации, не соответствующей действительности, так как работник способен увеличивать свои затраты на работу и уменьшать затраты на отдых и личные нужды. В целях минимизации вероятности получения недостоверной информации, работники заполняют несколько бланков самофотографии.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы, что существует множество методов нормирования труда и методов изучения

затрат рабочего времени. Все они решают определенные задачи при нормировании труда. На сегодняшний день нормирование труда способно затронуть практически все категории работников. Это стало возможно благодаря обширной нормативно–методической базе, разработанной как на основе отечественных, так и на зарубежных разработках, адаптированных для применения в России в современных экономических условиях.

Что касается методов нормирования труда конкретно в государственных и муниципальных учреждениях, то здесь наиболее распространено применение аналитического метода нормирования труда, так как результаты этого метода являются научно обоснованными, а также он считается более простым за счет уже имеющейся нормативной базы. Частое применение именно этого метода нормирования труда обусловлено и тем фактом, что аналитически–расчетный метод способен повысить эффективность труда работников. В отношении методов изучения затрат рабочего времени можно сказать, то в государственных и муниципальных учреждениях используются все методы: хронометраж, фотография и самофотография. Применение данных методов позволяет провести детальный анализ работы каждого работника и наиболее эффективно выявить простои в работе.

## **2 Нормирование труда в государственных и муниципальных учреждениях в России: характеристика и регулирование**

### **2.1 Нормативное регулирование нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях**

Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190–р, а также региональными «дорожными картами» предусмотрено внедрение системы нормирования труда во всех государственных и муниципальных учреждениях.

Срок реализации мероприятия определен как 2014–2018 годы.

Нормативные основы в сфере нормирования труда:

- 1) Трудовой кодекс РФ (ст. 159–163, ст. 57);
- 2) Указы Президента РФ от 7 мая 2012 года №596–606;
- 3) Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 г;
- 4) Приказ Минтруда России от 31 мая 2013 г. №235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда»;
- 5) Приказ Минтруда России от 30 сентября 2013г. №504 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях».

Работникам гарантируется применение предпринимателем или любым другим главенствующим лицом системы нормирования труда с учетом мнений всех сторон. Это закреплено в абзаце 2 ст. 159 Трудового Кодекса РФ.

В соответствии со ст. 160 Трудового Кодекса РФ при установлении норм труда должны учитываться уровень техники и технологий, а также



организация труда. Также данная статья ТК РФ допускает возможность пересмотра норм труда.

Однородные работы нормируются согласно типовым межотраслевым, отраслевым либо профессиональным нормам труда. Разработкой данных норм происходит на основании Постановления Правительства РФ от 11.11.2002 № 804 «О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда». Данный документ также устанавливает, что разработкой типовых межотраслевых норм занимается федеральный орган исполнительной власти, а их утверждение осуществляет Министерство труда и социального развития РФ [12].

Интенсивный рост заинтересованности бюджетных учреждений во внедрении системы нормирования труда пришелся на 2012 год, когда была рассмотрена программа по поэтапному совершенствованию системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях. Программа была разработана и утверждена Правительством Российской Федерации 26 ноября 2012 года приказом № 2190–р. В рамках этой программы муниципальным организациям рекомендуется провести нормирование труда, разработать соответствующие нормы труда каждому участнику рабочего процесса, посредством чего обосновывается штатная численность сотрудников, а также внедрить положение о нормировании труда.

В помощь муниципальным организациям Министерство труда и социального развития Российской Федерации приказом № 504 от 30 сентября 2013 года утвердило методические рекомендации, которыми необходимо руководствоваться при разработке системы нормирования труда. В данном документе приводятся рекомендации по адаптации норм труда для каждого имеющегося муниципального объекта. Изначально при разработке системы нормирования труда, сам трудовой процесс должен быть проанализирован, разбит на системные элементы, после чего компетентные специалисты по нормированию труда должны выбрать определенный и эффективный вариант способа организации труда, которые также будут учитывать специфику данной организации. Основными пунктами, которые отражаются в

«Положении о системе нормирования труда учреждения», являются: порядок внедрения норм труда, порядок организации замены и пересмотра норм труда, меры, направленные на соблюдение установленных норм труда.

Согласно типовым документам норму численности следует рассчитывать в соответствии со следующей формулой:

$$Нч = (То / Фп) \times Кн, \quad (1)$$

где Нч – это норма численности работников, обладающих определенным уровнем квалификации, которая необходима для выполнения работ по определенным нормам времени,

Фп – это нормативный фонд времени, который должен быть уменьшен на время основного и дополнительного оплачиваемого отпуска, а также в силу сокращенного рабочего дня для некоторых профессий,

Кн – коэффициент невыходов, в котором отражены планируемые невыходы работников в связи с больничным, неоплачиваемым отпуском и прочими невыходами,

То – это общие затраты времени на объем работ, выполняемый работниками за год.

Коэффициент невыходов определяется по следующей формуле:

$$Кн = 1 + Вр / (Фсум * Чср), \quad (2)$$

где Вр – это суммарное время, неотработанное по причине невыхода сотрудника на работу за расчетный период времени,

Фсум – это нормативный фонд рабочего времени одного работника за расчетный период времени,

Чср – это среднесписочная численность работников учреждения за расчетный период времени.

Как правило, коэффициент невыходов рассчитывается на основании данных последних двух лет.

Общие затраты времени на объём работ, выполняемый работниками за год определяется по формуле:

$$T_o = \sum T_p * K_p, \quad (3)$$

где  $T_p$  – это затраты времени на определенный вид работ,

$K_p$  – это коэффициент, который учитывает разовые работы, на которые нельзя определить норму времени.

В свою очередь затраты времени на определенный вид работ определяется следующим образом:

$$T_p = \sum H_v * O_i, \quad (4)$$

где  $H_v$  – это типовая норма времени на работу  $i$ -го вида,  $O_i$  – это объем работы  $i$ -го вида.

Чтобы определить норму численности при помощи типовых норм труда, можно применить следующую методику:

Во-первых, нужно произвести вычисление расчетной нормы времени на обслуживание единицы оборудования, одного рабочего места, одного клиента. Для расчета используется следующая формула:

$$H_{рн} = T_{вр} \setminus N_{об}, \quad (5)$$

где  $N_{об}$  – это типовая норма обслуживания,

$T_{вр}$  – это единица рабочего времени, для которого рассчитана норма обслуживания.

В соответствии с программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях приказом №509 от 30 сентября 2013 года Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации был утвержден план разработки типовых отраслевых (межотраслевых) норм труда в 2014 году. Согласно данному плану были разработаны типовые нормы труда для социальных работников, на работы кадримому делопроизводству и управлению персоналом, нормы труда для уборщиков служебных, производственных и культурно-бытовых помещений.

Приказом Министерства труда и социального развития РФ № 235 от 31 мая 2013 года была определена методика, согласно которой должны

разрабатываться типовые отраслевые нормы труда для федеральных органов исполнительной власти.

Минтрудом России был определен перечень федеральных государственных научно–исследовательских организаций, которые занимаются научными исследования нормирования труда. К данным организациям относятся:

- ФГБУ «Научно–исследовательский институт труда и социального страхования» Минтруда России»;
- ООО «Центральное бюро нормативов по труду»;
- ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова»;
- Центральная нормативно–исследовательская станция ОАО «Газпром»;
- Центр организации труда и проектирования экономических нормативов филиал ОАО «РЖД»;
- ФГБУ Национальный научно–исследовательский институт общественного здоровья Российской академии медицинских наук;
- ОАО «Центральный научно–исследовательский институт экономики и научно–технической информации угольной промышленности»;
- Институт дополнительного профессионального образования ГАСИС НИУ ВШЭ.

В заключение стоит отметить, что на сегодняшний день Распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190–р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 гг» рекомендовано проведение процедуры нормирования труда государственными и муниципальными учреждениями. Однако, несмотря на это, перечень типовых нормативов обновляется слабо. Те нормативы, которые были обновлены, в основном содержат информацию, которая была отражена в документах, разработанных в советские время.

## **2.2 Характеристика современного состояния нормирования труда в России**

Ситуация с эффективной и надлежаще работающей системой нормирования труда в российских учреждениях встречается крайне редко. Но тем не менее можно заметить, что наблюдается тенденция развития и совершенствования системы организации труда за счет внедрения анализа нормирования и оценки. Однако, не равномерное распределение по регионам ресурсов и финансов, падение производственных мощностей, часто вводимые поправки в законодательстве деятельности хозяйствующих субъектов стали причиной появления лишних управленческих функций. К примеру, оценка и организация труда в целом приняли второстепенный характер. Отделы, роль которых приходилась на нормирование труда, потеряли свою актуальность и были сокращены.

В сложившейся ситуации компании не видят надобности в подобных отделах, однако, некоторые все же имеют в штате сотрудников, которые занимаются нормированием и организацией труда. Большинство компаний и их руководство дают оценку труда рабочих, опираясь на личные суждения, а не на принятые нормы труда, субъективно оценивая их работу, в следствие чего сокращаются издержки, связанные с заработной платой. Реформы в области экономики привели к тому, что компании осознали, что могут легко манипулировать заработной платой работников.

По этой причине работники крайне недовольны тем, как формируется их заработная плата, и негативно отзываются о механизме формирования и оплаты их работы. Вот несколько факторов которые стали причиной таких суждений:

– При СССР не было объективных норм труда, каждая организация разрабатывала их локально, они значительно отличались друг от друга и приравнять их к каким-то общим стандартам не представлялось возможным.

– нормирование труда служило не способом для совершенствования процесса производства, а способом, с помощью которого регулировался уровень оплаты труда.

– нормирования труда представляло собой не инструмент, позволяющий развивать и совершенствовать трудовой процесс, а инструмент, который устанавливал уровень заработной платы.

Эти факторы привели к тому, что тот престиж, ранее присущий профессии нормировщика, был утрачен, как и их авторитет в том числе. А также это послужило тому, что предприятия, начавшие свою работу еще при социализме, составили мнение, что эти инструменты нормирования труда не являются актуальными и рациональными.

Учитывая тот факт, что нормирование труда утратило свою первоначальную функцию, государство приняло решение внедрять его в государственные и муниципальные учреждения. В целях повышения показателей и совершенствования системы установления заработной платы, правительством Российской Федерации была принята программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 гг.

Регламент этой системы установлен правительством Российской Федерации от 25 декабря 2015 г. N 12. Согласно этой системе заработная плата находится в прямой зависимости от квалифицированности работника и условий, а также сложности выполняемой работы. Также данный документ оказал влияние на уровень мотивационных (стимулирующих) выплат, которые стали составлять до 40% от всей суммы заработной платы [26].

Внедрение новых методов и систем установления заработной платы эффективно отразилось на ситуации в целом. Количество работников в муниципальных и государственных учреждениях не изменилось, а заработная плата в период с 2016 по 2018 года для людей, работающих в сфере образования, выросла примерно 1,4 раза, а у тех, кто работает в медицинском и социальном государственном секторе рост составил 1,75 раза. В 2018 году

Правительство, исполняя «майские указы» президента о повышении зарплаты бюджетникам (2020), одобрило выделение 14,5 млрд рублей на финансирование повышения зарплаты отдельных категорий работников бюджетных учреждений [27].

В связи с опубликованным распоряжением Правительства РФ от 13.03.2019 N 415–Р будут повышены на 4,3% заработные платы работников бюджетных учреждений [27]. На момент утверждения программы поэтапного совершенствования систем оплаты труда, муниципальным и государственным учреждениям присущ низкий уровень конкурентоспособности в рамках регионального рынка труда в целом. Это повлекло возникновение потребности в реорганизации и совершенствовании сложившейся системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений. Чтобы достичь внедрения программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда нужно сделать профессионально– квалификационные требования к работникам, типовые нормы труда и локальные нормы более актуальными. Этот процесс является очень важным, так как он позволит сделать систему оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений более совершенной.

В мае 2020 года был проведен поиск отчетности о процессе реализации программы поэтапного совершенствования оплаты труда. Минтруд России не публикует подобные отчеты, однако, в некоторых регионах отражается официальная статистика по внедрению данной программы в государственные и муниципальные учреждения.

Властями Томской области довольно часто публикуется информация как о совершенствовании оплаты труда, так и о нормировании труда. Подчеркивается, что размер оплаты труда для работников, принадлежащих к одной категории, зависит от того, к какой отрасли экономики принадлежит учреждение. На уровень заработной платы влияет множество различных факторов. К примеру, специфика развития отрасли и системы нормирования труда оказывают на нее большое влияние. Учитываются и индивидуальные

показатели работников, их вклад в учреждение, насколько эффективно каждый выполняет свою работу [28].

Властями Томской области было принято решение внедрить системы нормирования труда. Организация данного процесса проводилась на основе методических рекомендаций Минтруда Российской Федерации. Вплоть до 31 декабря 2014 года освоили данный вид систем нормирования 680 учреждений государственного и муниципального уровня по Томску и его области [28]. Ниже представлен перечень муниципальных учреждений Томской области, в которых были приняты локальные нормативные акты с определенными применяемыми нормами труда (таблица 2).

Таблица 2 – Количество пронормированных учреждений в Томской области

Количество государственных (муниципальных) учреждений (единиц), в локальных нормативных актах которых определены применяемые в учреждении нормы труда, единиц			
Учреждения	до 31 декабря 2015 г.	С 2016–2017 гг.	В % к отчетному периоду 2018 г.
Здравоохранения	0	0	0
Образования, в том числе	680	679	99,8%
а) высшего образования;	0	0	0
б) общеобразовательные учреждения;	326	326	100%
в) дошкольные образовательные учреждения;	196	196	100%
г) профессиональные образовательные учреждения;	33	33	100%
д) дополнительного образования детей, в т.ч.	125	124	99,2%
е) спортивные учреждения (ДЮСШ и т.п.);	44	43	97,7%
ж) детские школы искусств и другие учреждения в сфере культуры;	81	81	100%
з) образовательные, медицинские организации и организации, оказывающие социальные услуги детям– сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей;	1	1	100%
Культуры	0	0	0
Социального обслуживания населения	0	0	0
Итого	681	679	99,7%

Если по состоянию на 31 декабря 2013 года образовательные учреждения не использовали нормы труда в своей деятельности, то уже к 2017 году 679 учреждений такого типа закрепили локальными нормативными актами использование норм труда в своей деятельности. По результатам мы



видим, что учреждения высшего образования Томской области и учреждения здравоохранения до сих пор не используют нормирование труда в своей деятельности.

### **2.3 Проблемы нормирования труда муниципальных и государственных учреждений России**

Современная тенденция развития нормирования труда позволила внедрить многие инструменты в муниципальные и государственные структуры России.

Ранее уже было сказано, что в СССР нормирование труда было инструментом определения уровня зарплат, но не тем, что помогало совершенствовать производственные процессы. Объективность такой оценки труда оставляла желать лучшего, потому, что компании руководствовались локальными нормативами, справедливей в данной ситуации было прибегнуть к межотраслевым нормативам.

На текущий момент времени осуществляется практическая реализация Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы. Хотя цель программы заключается в том, чтобы определить прямую связь между количеством проделанной работы и уровнем заработной платы, на практике уровень выполнения этой цели довольно низок.

Происходит это потому, что реализацию такого масштабного проекта следует контролировать ведомствам и министерствам, которым нужно контролировать процесс нормирования труда и собственноручно дать оценку количеству работников в учреждениях.

В реальности же, федеральные ведомства делегировали эту функции на департаменты и министерства субъектов России. Министерства же для облегчения и уменьшения должностных обязанностей дали обязательное поручение государственным и муниципальным учреждениям самостоятельно

проводить эту работу. Учреждения же в свою очередь не имеют должной квалификации, вследствие чего они нанимают частные компании для осуществления данной деятельности [29].

В ситуации, при которой обязанность контроля нормирования труда входила в список обязанностей органов власти, они бы наняли частные компании, которым было бы необходимо выявить реальный уровень загруженности рабочих в каждом отдельном учреждении. Такой способ предоставлял бы высокий уровень объективности. Это привело бы к тому, что штатная численность каждого отдела была бы оптимальной, в то время как штатная численность административно–управленческого и вспомогательного персонала была бы оптимизирована и обоснована, в следствии чего была бы ликвидирована раздутость этих отделов.

К сожалению ситуация нормирования труда в муниципальных и государственных учреждениях противоположная и нормировочные работы учреждения делают собственноручно, поэтому эффективность таких работ находится на крайне низком уровне. [30]. Учреждения хоть и нанимают частные компании для проведения нормирования труда, однако, эти компании выполняют свою работу не объективно, а исходя из пожеланий самого заказчика. В результате этого учреждение может самостоятельно влиять на результат работ, проведенных по нормированию. Этот подход делает из нормирования труда инструмент, с помощью которого руководство само избавляется от штатных единиц в одном отделе и увеличивают численность в другом, опираясь на свои предпочтения, а не в целях повышения эффективности работ. Приводит это еще к тому, что штатная численность работников распределена не корректно, а отделы, которые изначально обладали низкой степенью загруженности, в конечном итоге становятся еще менее загружены. Исходя из этого можно сформулировать такую проблему нормирования труда, как личные интересы руководителей учреждений.

Хочется так же отметить, что проведение различных работ должно быть сопровождено разного вида методологической поддержкой, но сборники не подходят к нынешней ситуации и являются устаревшими [31].

Следующая проблема нормирования труда заключается в том, что множество частных организаций в Томской области не производят расчетов показателя рабочего времени, проводят нормирование без посещения самого учреждения. Это привело к тому, что качество работ, предоставляемое частными организациями, сомнительно. Отчеты, которые будут предоставлены по проделанной работе, не будут отображать корректную ситуацию в учреждении. Контроль качества невозможен в силу того, что нормирование труда представляет собой вид деятельности, который не требует лицензирования. Есть только один способ, который позволит таким частным компаниям быть более конкурентоспособными – это рекомендации Министерства труда и социальной защиты.

Высокой степени эффективности нет и у нормативной базы для реализации этой программы. Когда проводится нормирования труда, на каждую должность составляются трудозатраты на год. Вторым шагом будет деление годовых трудозатрат на общий фонд рабочего времени, результатом чего является нормативная численность персонала, необходимого для выполнения поставленного объема работ на данной должности. Полученное число умножается на коэффициент невыходов. Итоговое число – это нормативное количество штатных единиц на данную должность. [30].

Основной составляющей показателя рабочего времени является коэффициент невыходов, он применяется при определении норм времени и норм обслуживания [32]. Благодаря этому показателю можно рассчитать итоговое нормативное количество рабочих.

Опираясь на методику, данную Министерством труда и социального развития России, которая прописана в приказе № 504 от 30 сентября 2013 года вычисление коэффициента невыходов рассчитывается с помощью формулы

(2). Этот показатель проявляет множество существенных недостатков таких как:

1) Общая сумма времени, которое не было отработано работником в связи с невыходом на работу (за период времени, используемый в расчетах).

Этот показатель берет в расчет все время, которое работник отсутствовал на рабочем месте. Правильным было бы учитывать только отсутствие работника в рабочие дни. Если число работников не велико, то будет не сложно собрать данные, которые корректно отобразят невыходы только в рабочее время и рабочие дни. Однако, если количество сотрудников велико, сбор данных окажется весьма трудоемким процессом. Информация, представленная в годовой статистической отчетности, наглядно отображает сумму рабочих часов, которые можно отнести к невыходам. Имеется нюанс, который состоит в следующем: когда производится нормирование труда, отсутствует привязка к календарным годам нормирования, существует привязка только к расчетному периоду. Эта ситуация приводит к тому, что данные, которые отображены в годовом финансовом отчете не будут иметь вес, когда будет проводится нормирование труда в учреждении.

2) Временной промежуток, учитываемый при нормировании труда – 2 предшествующих периода. Эту рекомендацию можно использовать только если предшествующие периоды являются типовыми. Использовать данные двух предшествующих периодов нельзя, если учреждение проходило процесс объединения или разделения, в таком случае показатель коэффициента невыходов будет некорректным, такой случай делает необходимым использование последнего предшествующего периода.

3) Нормативный фонд рабочего времени одной рабочей единицы за расчетный промежуток времени. Хоть этот показатель и корректен, нужно брать во внимание, что в отдельных учреждениях рабочее нормативное время может варьироваться в зависимости от пола работника. Например, в сельской местности действует 36– часовая рабочая неделя для сотрудников женского пола, в то время как для мужчин предусмотрена 40–часовая рабочая неделя.

Сумма дней, которые положены в случае дополнительного отпуска так же зависят от занимаемой должности, интенсивности и сложности работы. Это создает необходимость расчета нормативного фонда более подробно с учетом всех нюансов.

Итак, в данной работе удалось выделить основные проблемы, связанные с нормированием труда в муниципальных и государственных учреждениях России. Показатель коэффициента невыходов, утвержденный Министерством труда, не демонстрирует достоверную картину невыходов работников и не может считаться инструментом, используя который можно управлять невыходами работников на их рабочее место.

## **2.4 Сравнительный анализ современного российского и зарубежного опыта нормирования труда**

Одной из составных частей управления предприятия является нормирование труда. Свидетельством будет являться зарубежный опыт развитых стран, которые связывают нормирование труда со всеми сферами деятельности предприятия.

Организацией, занимающейся вопросами нормирования труда за рубежом, является Международная организация труда (МОТ). Также у данной организации имеется свой информационный центр, главной задачей для которого – сбор и анализ информации, касающейся техники безопасности и гигиене труда с 40 стран мира.

Таким образом, в Германии работодатели обязаны следить за проводимыми охранными мероприятиями, а также отражать в производственных инструкциях возможные риски, связанные непосредственно с производством. Также существуют специальные нормы, которые позволяют отдельным категориям работников (кормящие матери, беременные и т.д.) дополнительно усиливать безопасность трудовых мест [35].

Также можно упомянуть кодекс о труде Франции, который является главным в области требований к оформлению трудовых мест, главным образом в части соблюдения санитарно–эпидемиологических требований и требования к безопасности рабочих мест [36].

Нормативы трудового времени и распорядка дня устанавливаются, согласовано с международными актами МОТ, которые накладываются поверх регламентированной организацией рабочего времени. Например, в рамках таких актов существует МОТ №30, определяющий нормированную продолжительность времени для чиновников и работников предприятий торговли. Продолжительность рабочего дня для перечисленных выше групп составляет 8 часов в день, то есть не более 48 часов в неделю [37].

Сравнивая с отечественными нормами, во многих зарубежных странах рабочее время составляет 40 часов в неделю. Однако, также проработаны законодательные нормы, устанавливающие пределы сверхурочной работы:

- Превышение времени запрещено

Устанавливает наибольшее количество сверхурочных часов, после которых превышение данной нормы категорически запрещено.

- Максимально допустимый лимит рабочего времени

Работодателю предлагается максимально установить рабочее время в неделю, при превышении которого работа признается сверхурочной. Оплата сверхурочной работы определяется посредством локальных актов организации или законодательством.

Первый вариант законодательно закреплён в Великобритании, где максимально разрешённый предел рабочего времени составляет 48 часов в неделю. Во Франции же наоборот, норма разрешённого времени составляет 35 часов, а все остальное время считается сверхурочными часами, и допускается только после согласования с профсоюзом и специальным трудовым инспектором. В Германии можно наблюдать слияние двух подходов, при котором рабочая неделя составляет 48 часов, но при этом коллективные договоры включают в себя дополнительный регламент.

В таких странах как Нидерланды и Финляндия с помощью составления коллективных договоров можно снизить границу сверхурочной работы, которая установлена на законодательном уровне. А в Швеции, Испании и Италии существует законодательно утвержденные границы нормы рабочих часов и в этих странах возможно увеличение максимально допустимого числа часов сверхурочной работы, если это увеличение находится в допустимых законодательством границах. Тогда такая работа не будет считаться сверхурочной и будет оплачиваться по обычному тарифу. Законодательством некоторых других странах Европы, кроме законодательно утвержденных норм, разрешено установление внутриорганизационных договорных норм, в которых определен предел рабочего времени.

Главной особенностью зарубежной практики является централизация процессов нормирования. Соответственно, процессы отличаются усилением роли центральной службы нормирования труда, что в результате приводит к созданию единой нормативно-информационной базы [38]. Так, например, в Германии такой центральной службой выступает совет предприятия (производственный совет), а администрация организации обязана обращаться к и взаимодействовать с ним по соглашению вопросов, касающихся нормирования труда.

Сравнивая с опытом российских предприятий, необходимо сказать, что в большинстве российских организаций похожие службы и отделы значительно упразднены, а зачастую бывают ситуации, когда база измерений затрат труда, то есть база для нормирования труда отсутствует вовсе. В дополнении к этому, отечественные предприниматели, а также менеджеры не представляют, какую роль играет нормирование труда в снижении издержек производства. В связи с этим необходимо более подробно описать основные функции нормирования труда, потому что через призму функций будет более понятно содержание объекта.

На сегодняшний день в понятие «нормирование труда» в зарубежных странах объединено множество методов, с помощью которых определяется

объем трудозатрат, а также методов расчета показателей эффективности работ [39]. Одним из самых распространенных методов нормирования труда за рубежом является метод хронометражных наблюдений. Сейчас данный метод отчасти компьютеризирован: теперь с помощью специального программного обеспечения можно обрабатывать первичную информацию, получаемую специалистом по нормированию труда от нормируемой компании.

Таким образом, полученные результаты можно представить в различных формах, начиная от диаграмм, которые наглядно демонстрируют, например, процентное соотношение временных затрат на любые операции, заканчивая большими таблицами, в которых будут расписаны мельчайшие подробности результатов анализа. Данные способы анализа первичной информации позволяют намного быстрее и удобнее проводить процессы нормирования труда, чем при использовании устаревших методик [40].

Анализируя методики нормирования труда в зарубежных странах можно сделать вывод, что нормирование труда в России нуждается в реформе. Необходимо перестать использовать традиционные методы нормирования труда, в основе которых лежат использование устаревших методик проведения хронометража, которые не позволяют провести точный количественный анализ трудового процесса, и перейти на использование модернизированных способов, в которых нормирование труда производится с использованием микроэлементов и прикладной математики.

Понятие микроэлементного нормирования заключается в том, что различные трудовые процессы являются совмещением первичных элементов. Непрерывное выполнение одного или нескольких движений является частью микроэлементов. Трудовой процесс, который дальше расчленять не эффективно, понимая под понятием «микроэлемент» [41].

Делая вывод, можно заметить, что зарубежное нормирование может оказать положительный эффект на отечественное. Изучение методик зарубежного нормирования может помочь российским специалистам выявить все недостатки современных отечественных методик, разрабатывая



совершенно новые, современные методы нормирования. Особенно актуально рассматривать данный вопрос в связи с последними тенденциями, когда для того, чтобы бизнес оставался рентабельным необходимо четко и своевременно реагировать на любое колебание в изменении издержек труда.

В отличие от отечественных методик нормирования, зарубежные развиты и проработаны лучше. В развитых странах за нормированием труда следят как государственные органы нормирования труда, так и службы организаций, занимающихся данным вопросом. Однако в России, государство не поддерживает на должном уровне нормирование труда, откуда и выходит факт, что многим организациям дана чрезмерная свобода в области нормирования труда, что и является проблемой.

### 3 Практика нормирования труда на примере Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта»

#### 3.1 Общая оценка деятельности организации, осуществляющей нормирование труда как основного вида деятельности

ООО «Эксилл» – компания, которая предоставляет полный спектр услуг в сфере нормирования труда. Компания производит расчет на основании типовых норм, а также проводит независимую оценку с учетом локальной специфики.

Нормирование труда позволяет разработать научно обоснованный план численности персонала и обеспечить оптимальную организацию труда. Нормирование труда заключается в проведении анализа состава работ, результаты обрабатываются и сводятся в справочник норм, используемый в дальнейшем, для расчета фонда оплаты труда, численности и должностного фонда оплаты труда, численности и должностного состава подразделения.

Компания использует следующие методы нормирования: Суммарные методы, к которым относятся опытный, статистический и сравнительный методы. Перечень методов нормирования труда, используемые компанией «Эксилл», представлен на рисунке 6.



Рисунок 6 – Методы нормирования труда, применяемые компанией «Эксилл»

Преимущества компании являются: специализация, так как нормирование труда – это основной профиль деятельности, персонализация – проведение максимально детализированных измерений, большое количество клиентов, которые переходят на постоянное сотрудничество, компания работает в данном направлении с 10 января 2018 года.

В Приложении Б представлена схема оказания услуг в ООО «Эксилл».

Благодаря сотрудничеству с компанией, организации получают объективный управленческий учет трудовых затрат на единицу продукции и готовые системы регулярного мониторинга результативности сотрудников, оптимизированные графики работы сотрудников. По результатам нормирования труда, будет разработана программа стандартов выполнения операций и должностных инструкций, оптимизация численности персонала, увеличение количества и качества выполненной работы в результате планирования и контроля работы по нормам труда, а также создание эффективных систем мотивации: разработка сдельной системы оплаты труда и систем премирования за выполнение установленных норм.

Организационная структура компании «Эксилл» – линейная. Это означает, что каждый работник имеет только одного непосредственного руководителя (рисунок 7).



Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Эксилл»

Во главе стоит непосредственно генеральный директор, от которого поступают задания заместителям директора, которые, в свою очередь, распределяют работу между подчиненными.

Что касается кадровой политики, то в компании ООО «Эксилл» кадровая политика не представлена в виде соответствующего документа. Однако, можно говорить об эффективной кадровой политике в данной организации: в связи с ее небольшими размерами, учитываются потребности каждого из работников. В этом случае кадровую политику ООО «Эксилл» можно отнести к активной. Также кадровую политику ООО «Эксилл» можно отнести к открытой, так как потенциальным сотрудникам доступна абсолютно вся необходимая для них информация о компании. Также ООО «Эксилл» относится к открытому типу по тому признаку, что при трудоустройстве важно обладать соответствующей квалификацией, а также можно занять любую должность (кроме должности директора), если в данный момент эта должность является вакантной.

Оплата труда в компании ООО «Эксилл» происходит согласно комиссионно–премиальной системе оплаты труда. В этом случае заработная плата состоит из двух компонентов: установленный оклад (обычно он определяется в размере минимальной заработной платы); процент от продаж (представляет собой дополнительную оплату, так называемую премию за результаты работы). Последний компонент может определяться не только как процент от продаж, но и в виде части любого другого результата, полученного сотрудником. Конкретный способ зависит от того, какие цели преследует предприятие и какой именно деятельностью занимается [42].

В данном случае работник ООО «Эксилл» имеет фиксированный оклад и процент с каждого заказа (при условии выполнения плана. В противном случае работник получит только оклад).

Деятельность компании ООО «Эксилл» узкоспециализированная и направлена на предоставление услуг по нормированию труда бюджетным

учреждениям. Отсюда следует, что основными потребителями данной услуги являются различные бюджетные учреждения.

Мотивацией для потребителей в данном случае является:

- необходимость проведения нормирования труда для предоставления отчетности в вышестоящие органы;
- получение приказа о проведении нормирования труда от вышестоящих органов;
- 4 раздел Распоряжения Правительства РФ от 26 ноября 2012г. №2190–р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018гг.»

Компания ООО «Эксилл» работает по упрощенной системе налогообложения.

Упрощенная система налогообложения (УСН) – такой налоговый режим, который направлен на малый и средний бизнес [43]. При использовании компанией УСН, она освобождается от большей части налогов, характерных для ОСН: налог на имущество, НДС, налог на прибыль.

Однако, применять систему УСН имеют право не все компании. Чтобы применять данную систему налогообложения, компания должна удовлетворять несколько условий:

- штатная численность компании не должна превышать 100 штатных единиц;
- доход компании должен быть не более 150 миллионов рублей в год;
- остаточная стоимость менее 150 млн.руб.;
- доля участия в ней других организаций менее 25%;
- отсутствие филиалов;
- согласно статье 346.12 Налогового Кодекса Российской Федерации при подаче заявления на переход на УСН, доходы компании не должны превышать 112,5 миллионов рублей за предшествующие подаче заявления 9 месяцев [43].

Рассматриваемая в данном отчете компания отвечает всем условиям применения УСН: штатная численность составляет 10 человек, выручка за 2019 год составила 7,4 млн.руб. [44], а прибыль – 1,4 млн.руб., имеет одного учредителя, не имеет филиалов, доходы не превышают установленные границы. Стоит отметить, что компания перешла на данный режим налогообложения в момент регистрации ООО.

В качестве объекта налогообложения в ООО «Эксилл» является доход. Размер ставки налога зависит от выбранного объекта налогообложения. Так как объект налогообложения в ООО «Эксилл» – доход, то ставка налогообложения в этом случае составляет 6%.

В случае компании ООО «Эксилл» ценообразование происходит примерно следующим образом:

Расчет стоимости работ производится по количеству должностей учреждения–заказчика, которое необходимо пронормировать. В цену входят различные затраты: аренда помещения, оплата затрат на коммунальное обслуживание, интернет, а также цена за работу. Также учитывается вид работы: дистанционный, либо с выездом. Если работа будет производиться дистанционно, то цена за услугу будет рассчитываться только исходя из количества должностей. Если же работа с выездом – то в цену также будут включены: зарплата сотрудника на все время командировки, суточные, проживание, перелеты. Помимо этого, на цену могут влиять: сезон (в летний период цена падает, так как на него приходится сезон отпусков), удаленность региона, в котором находится учреждение–заказчик, а также заинтересованность данным регионом компаний–конкурентов.

### **3.2 Анализ процедуры нормирования труда для Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта»**

В 2020 году ООО «Эксилл» приняла заказ по нормированию труда для Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта». Для проведения необходимых работ с данным учреждением был выбран аналитический метод.

Аналитический метод подразумевает предоставление учреждением самофотографий рабочих дней сотрудников, анализа организационной структуры учреждения и годовых объемов работ.

Во-первых, перед началом работы по нормированию труда в Муниципальном автономном учреждении «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта» было необходимо определить цели и задачи, с которыми в данном учреждении будет проводиться нормирование труда. Главной задачей проведения нормирования труда в данном учреждении является обоснование необходимых затрат труда на все виды его деятельности. Основной целью является установление необходимой численности работников различных групп на определенные результаты труда. Результатом проведения работ по нормированию труда в Муниципальном автономном учреждении «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта» станут отчет по нормированию труда работников учреждения и положение о системе нормирования труда в учреждении с приложениями по разработке норм труда.

Вторым шагом стал анализ необходимых для проведения нормирования труда документов, которые были запрошены у учреждения. Перечень документов, регламентирующих работу персонала: штатное расписание, структура организации, должностные инструкции по каждой должности, информация по режиму и графику работы персонала, документы и отчеты по плановым показателям работы.

Третий шаг – проведение самофотографий рабочих дней каждого сотрудника с целью выявления эффективности использования рабочего времени, анализа организации работы и рабочего места, а также определения времени на подготовительно–заключительную работу (время на обслуживание рабочего места). Перед заполнением самофотографий, персонал был проинформирован о правилах их заполнения.

Следующий шаг – сбор годовых объемов работ сотрудников, обслуживания оборудования, техники и рабочих мест. Данная информация была предоставлена в виде заполненных бланков годовых трудозатрат.

Заключительный этап – это анализ всей необходимой для проведения нормирования труда информации, предоставленной Муниципальным автономным учреждением «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта». На основе этих данных велись расчеты необходимой численности персонала.

В первую очередь специалист по нормированию труда запрашивает у учреждения информацию о невыходах и среднесписочной численности сотрудников за последние два года, так как именно эта информация служит основой для расчета коэффициента невыходов, расчет которого производится в первую очередь, после чего начинается работа над обработкой остальной информации, поступающей от учреждения.

Кн – коэффициент, учитывающий планируемые невыходы работников во время неоплачиваемого отпуска, болезни и т.п., определяемый по формуле (2).

Средний показатель отпускных дней на одного сотрудника в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» составляет 47,09 календарных дней. Расчет данного показателя производится следующим образом: деление суммы отпускных дней (плюс дополнительный дни отпуска) по каждой должности на общее число должностей. Данные об отпусках берутся из таблицы «Данные для расчета коэффициента невыходов», заполняемой и высылаемой самим Учреждением в первую очередь, в которой помимо отпускных дней



также указывается список должностей, участвующих в нормировании, количество штатных единиц по каждой должности, режим работы по каждой должности (пятидневная или шестидневная рабочая неделя) и график работы по каждой должности. В данном случае учреждение не высылало штатное расписание отдельным документом, перечень нормируемых должностей был также представлен в вышеуказанной таблице. Данная таблица представлена в Приложении Б.

Режим работы в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» установлен 36 часов в неделю. Коэффициент, учитывающий планируемые невыходы сотрудников в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» рассчитывается по данным бухгалтерского учета за 2018 и 2019 года (таблица 3). Число невыходов и среднесписочная численность работников учреждения также прописываются в таблице «Данные для расчета коэффициента невыходов» отдельными строками.

Таблица 3 – Расчет коэффициента невыходов

Год	В <sub>р</sub>	Ф <sub>сум</sub>	Ч <sub>ср</sub>	К <sub>н</sub>
2018	653 дней = 3918 час.	1970–(46,9/7*36) = 1727,82 час.	48,5	$K_n = 1 + \frac{3918 + 2664}{(1727,82 + 1727,82) * (48,5 + 47,5)}$ $= 1,02$
2019	444 день = 2664 час.	1970–(46,9/7*36) = 1727,82 час.	47,5	

Итак, коэффициент невыходов принимается 1,02.

При расчете количества штатных единиц используются следующие правила (таблица 4):

Таблица 4 – Правила округления расчетного количества штатных единиц

№	Расчетное число должностей	Правила округления
1	Менее 0,13	Отбрасываются (0)
2	0,13–0,37	Округляются до 0,25
3	0,38–0,62	Округляются до 0,5
4	0,63–0,87	Округляются до 0,75
5	Свыше 0,87	Округляются до 1,0

После расчета коэффициента невыходов можно приступать к обработке самофотографий и годовых трудовых затрат. Далее более подробно о

данных операциях. Для примера будут взяты четыре должности: заместитель директора, специалист по кадрам, художественный руководитель, режиссер массовых представлений.

Выбор именно этих должностей обусловлен разными подходами к нормированию труда разных групп работников.

Так, заместитель директора относится к управленческому отделу, что позволит рассмотреть нормирование труда управленческого персонала, а также на примере данной должности будет продемонстрирована разработка локальных нормативных актов, так как на данную должность не предусмотрены типовые нормы труда.

Специалист по кадрам относится к юридическому отделу; интерес данная должность вызывает тем фактом, что для нее существует определенный шаблон годовых трудозатрат, также для ее нормирования существуют типовые нормы, что позволит наглядно продемонстрировать процесс нормирования труда с использованием типовых норм.

Должности «художественный руководитель» и «режиссер массовых представлений» являются профессиями культуры. Стоит отметить, что МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» относится к учреждениям культуры, в связи с этим вышеуказанные должности призваны раскрыть технологию нормирования труда работников, обеспечивающих культурную составляющую данного учреждения.

Подготовительный этап в проведении нормирования труда – это обработка самофотографий, предоставленных исследуемой организацией, в данном случае – Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта».

Первый этап обработки самофотографии – это проверка на орфографию и пунктуацию. Каждый пункт должен быть написан с большой буквы, предложения должны быть безличными, шапка самофотографии должна быть полностью и верно заполнена. Указанное работником время работы, часы работы должны соответствовать информации в коэффициенте

невыходов и штатном расписании. В конце самофотографии должна быть графа «итого», в которой подсчитывается отработанное за день время.

Далее необходимо напротив каждой операции, проделанной работником за день, расставить коэффициенты:

- оп – оперативное время;
- пз – подготовительно–заключительное время;
- отл – время на личные нужды.

В Приложении В представлена самофотография заместителя директора в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта».

После расставления коэффициентов необходимо провести подсчет времени, потраченного сотрудником на личные нужды, обед, подготовку и уборку рабочего места и непосредственно на работу. Данные подсчеты ведутся в таблице 5.

Таблица 5 – Сводка затрат времени при проведении самофотографий

Индексы	День 1	День 2	День 3	День 4	День 5	Среднее значение
ПЗ	0:11	0:13	0:11	0:09	0:14	0:11
ОТЛ	0:20	0:16	0:14	0:22	0:15	0:17
ОП	6:59	7:01	7:05	6:59	5:31	6:43
ИТОГО	7:30	7:30	7:30	7:30	6:00	7:12

Также проводится процентный подсчет рабочего времени за день и выявление переработок. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Коэффициент использования сменного времени

Обозначение	Затраты времени	Показатели
Т <sub>см</sub>	время продолжительности смены, час: мин	7:30
ПЗ	% подготовительно–заключительного времени от продолжительности смены, %	2,4%
ОТЛ	% времени на отдых, личные надобности от продолжительности смены, %	4,4%
ОП	% оперативного времени от продолжительности смены, %	93,1%
К <sub>исв</sub>	коэффициент использования сменного времени, %	100,0%

Важно учитывать, что при полном рабочем дне обед не должен превышать двух часов в день и иметь значение ниже, чем 30 минут в день.

Обеденный перерыв не включается в рабочее время [45]. Максимальное время ОТЛ – 30 минут в день, максимальное подготовительно–заключительное время – 20 минут в день.

После проведения всех подсчетов необходимо на основе средних показателей сводки затрат времени при проведении самофотографий построить диаграмму, отражающую распределение рабочего времени работником в графическом виде (рисунок 8).



Рисунок 8 – Средние показатели затрат рабочего времени

Далее необходимо сформулировать вывод по полученным результатам. Примерная формулировка звучит следующим образом:

«По результатам анализа самофотографий 5 рабочих дней заместителя директора средний показатель продолжительности смены за рабочую неделю соответствует норме часов рабочего времени при занятости на полную ставку, предусмотренной законодательством согласно ст. 91 ТК РФ. В затратах времени рабочей смены отсутствуют простои и перерывы по организационно–техническим причинам, что говорит об эффективности использования сотрудником рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей. В течение рабочего дня сотруднику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 60 минут, что соответствует статье 108 ТК РФ. Перерывы на отдых и личные нужды сотрудника в течении рабочего времени соответствуют рекомендованному режиму отдыха согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной

власти по разработке типовых отраслевых норм труда.».

Далее необходимо приступить к обработке годовых трудозатрат.

Годовые трудозатраты – это количество единиц затрат труда персонала, необходимых для завершения работы или какого – либо другого элемента проекта. Обычно выражается в рабочих человеко–часах, в человеко–днях или рабочих неделях, затрачиваемых персоналом в течении года.

Обычно годовые трудозатраты представлены в виде сводной таблицы, в которой отражен перечень выполняемых сотрудником работ за год и объем этих работ.

Составление годовых трудозатрат может быть как фиксированным (по определенному Приказу и имеется общепринятый шаблон годовых трудозатрат с уже имеющимся перечнем выполняемых работ), так и свободным (когда сотрудник сам может составить таблицу своих годовых трудозатрат).

Задача специалиста по нормированию труда – проставить нормы времени на выполнение каждой работы в соответствие с нормативным документом, применимым конкретно к данной должности.

В случае заместителя директора расчет нормы численности необходимо проводить на основе Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 сентября 2013 г. № 504 «Об утверждении методических рекомендаций для государственных (муниципальных) учреждений по разработке систем нормирования труда». На объем работ заместителя директора разрабатываются локальные нормы времени с учетом подготовительно–заключительного времени. Далее на основании самостоятельно разработанных локальных норм труда определяются трудозатраты за год. Таблица годовых трудозатрат заместителя директора МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» представлены в Приложении Г.

Далее необходимо рассчитать плановый нормативный фонд рабочего времени заместителя директора на 2020 год.

Фонд рабочего времени — это система экономико–статистических показателей, которые в первую очередь определяют потребляемые ресурсы рабочего времени в границах предприятия.

Плановый нормативный фонд рабочего времени заместителя директора на 2020 год составляет:  $\Phi_{\pi} = 1970 - 51/7 * 36 = 1707,71$  час.

Норма численности заместителя директора определяется по формуле (1):

$$H_{\text{ч}} = \frac{191685}{1707,71 * 60} * 1,02 = 1,91 \text{ (шт. ед.)}$$

Полученный результат необходимо округлить до целого числа. Для этого необходимо воспользоваться таблицей 4 «Правила округления расчетного количества штатных единиц». Отсюда следует, что для МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» штатная численность заместителя директора должна составлять 2 штатные единицы.

Нормирование труда для данной должности интересно тем, что для нее нет разработанных норм, поэтому в данном случае специалист по нормированию труда должен был разработать локальные нормы. Для их разработки были использованы такие документы, как самофотографии рабочего дня и должностная инструкция. Также было проведено интервью с лицом, занимающим данную должность.

Должность «Специалист по кадрам» интересна тем, что для нее существуют типовые нормативы численности. Расчет нормативной численности по должности «специалист по кадрам» производится согласно типовым нормативам на работы по управлению персоналом в государственных (муниципальных) учреждениях, разработанных Институтом труда и утверждены Федеральным государственным бюджетным учреждением «Научно–исследовательский институт труда и социального страхования» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 010 от 07 марта 2014 года. Данный документ представляет собой перечень работ (в виде таблиц), выполняемых

специалистом по кадрам, и нормы времени на каждую работу.

Для удобства расчета нормативной численности по данной должности компанией ООО «Эксилл» был составлен шаблон годовых трудозатрат для должности «специалист по кадрам». Так как эта таблица включает в себя полный перечень работ, представленных в вышеописанных типовых нормативах, данный шаблон универсален для всех учреждений. Такое решение значительно упростило работу как для специалистов по нормированию труда, так и для самих учреждений. Ответственному лицу, получив данный шаблон, необходимо указать объем работ за год по каждой из перечисленных работ. Норма времени на выполнение каждой работы уже указана в шаблоне, поэтому специалисту по нормированию труда, получив от учреждения заполненный шаблон, необходимо лишь рассчитать годовые трудозатраты по данной должности и вывести штатную численность.

Что касается самофотографии рабочего дня, то здесь алгоритм действий аналогичен тому, что был представлен в предыдущем пункте. Самофотография рабочего дня специалиста по кадрам представлена в Приложении Д.

Таблица 7 – Коэффициент использования сменного времени

Обозначение	Затраты времени	Показатели
$T_{см}$	время продолжительности смены, час: мин	7:30
ПЗ	% подготовительно–заключительного времени от продолжительности смены, %	2,2%
ОТЛ	% времени на отдых, личные надобности от продолжительности смены, %	5,1%
ОП	% оперативного времени от продолжительности смены, %	92,7%
$K_{исв}$	коэффициент использования сменного времени, %	100,0%

Таблица 8 – Сводка затрат времени при проведении самофотографий

Индексы	День 1	День 2	День 3	День 4	День 5	Среднее значение
ПЗ	0:10	0:12	0:08	0:15	0:13	0:11
ОТЛ	0:23	0:26	0:22	0:19	0:26	0:23
ОП	6:57	6:52	7:00	6:56	5:21	6:37
ИТОГО	7:30	7:30	7:30	7:30	6:00	7:12



Рисунок 9 – Средние показатели затрат рабочего времени

По результатам анализа самофотографий 5 рабочих дней специалиста по кадрам средний показатель продолжительности смены за рабочую неделю соответствует норме часов рабочего времени при занятости на полную ставку, предусмотренной законодательством согласно ст. 91 ТК РФ. В затратах времени рабочей смены отсутствуют простои и перерывы по организационно–техническим причинам, что говорит об эффективности использования сотрудником рабочего времени на выполнение своих должностных обязанностей. В течение рабочего дня сотруднику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 60 минут, что соответствует статье 108 ТК РФ. Перерывы на отдых и личные нужды сотрудника в течении рабочего времени соответствуют рекомендованному режиму отдыха согласно Приказу Министерства труда и социальной защиты РФ от 31 мая 2013 г. № 235 «Об утверждении методических рекомендаций для федеральных органов исполнительной власти по разработке типовых отраслевых норм труда».

Далее производится расчет годовых трудозатрат. Результат расчета станет основой для вывода нормативной численности по должности «специалист по кадрам». Годовые трудозатраты специалиста по кадрам представлены в Приложении Е.

После этого происходит стандартный расчет штатной численности, алгоритм данного действия был подробно описан в предыдущем пункте.

Производится расчет нормативного фонда рабочего времени специалиста по кадрам на 2020 год:  $\Phi_n = 1970 - 50/7 * 36 = 1712,9$  час.



Штатная численность специалиста по кадрам определяется по формуле (1):

$$Ч_{\text{ш}} = \frac{92953,75}{1712,9 * 60} * 1,02 = 0,92 \text{ (шт. ед.)}$$

Полученный результат необходимо округлить до целого числа, используя таблицу 4. По полученному результату необходимо принять к учету 1 штатную единицу на должность специалиста по кадрам.

Перед началом проведения анализа годовых трудозатрат и расчета штатной численности по должностям «художественный руководитель» и «режиссер массовых мероприятий» необходимо упомянуть анализ самофотографий по данным должностям. Процедура анализа самофотографий рабочего дня аналогична той, что была представлена ранее. Самофотографии до вышеуказанным должностям представлены в Приложении Ж и Приложении И соответственно.

Анализ должностей «художественный руководитель» и «режиссер массовых представлений» представлены в одном пункте по той причине, что расчет нормативной численности для обеих должностей производится по одному и тому же документу – Приказу Министерства культуры РФ от 30 декабря 2015 г. N 3448 «Об утверждении типовых отраслевых норм труда на работы, выполняемые в культурно–досуговых учреждениях и других организациях культурно–досугового типа». Данный документ включает в себя нормы численности для большинства должностей, принадлежащих к культурным учреждениям, которым и является МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта». Особенность расчета штатной численности по данным должностям заключается в том, что для них не требуется расчет годовых трудозатрат. В зависимости от должности, от учреждения запрашиваются необходимые данные, после чего данные сопоставляются с соответствующей таблицей из Приказа и выводится необходимая штатная численность.

Так, например, для расчета штатной численности режиссера массовых представлений от учреждения необходима только информация о количестве

культурно–массовых мероприятий общей направленности, который провел работник, занимающий данную должность, за год. В данном случае используется таблица №4 Приказа, в ней указаны диапазоны количества проведенных мероприятий, которые соответствуют штатной численности по изучаемой должности. Нас интересует должность «режиссер массовых мероприятий».

Таблица 9 – Нормы численности работников, занятых организацией и проведением культурно–массовых мероприятий

Наименование должностей	Количество культурно–массовых мероприятий общей направленности в год					
	до 5	6 – 10	11 – 25	26 – 50	51 – 75	76 и выше
Режиссер массовых представлений	0,25		0,5		0,75	0,75 + (0,25 – на каждые 5 мероприятий)

У МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» была запрошена информация о количестве культурно–массовых мероприятиях общей направленности, проведенных в их учреждении режиссером массовых представлений. За 2019 год в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта», где организывает и проводит мероприятия режиссер массовых представлений, количество культурно–массовых мероприятий в год составило 82 мероприятия. Отсюда следует, что норма численности должности «режиссер массовых представлений» в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» составляет 1 штатная единица.

Штатная численность режиссера массовых представлений с учетом коэффициента невыходов равна:  $Чш = Чн * Кн = 1,0 * 1,02 = 1,02$  (шт. ед.).

Полученный результат необходимо округлить до целого числа, используя таблицу 4. По полученному результату необходимо принять к учету 1 штатную единицу на должность режиссера массовых представлений.

Что касается художественного руководителя, то здесь от учреждения не требуется никакой информации по данной должности, так как согласно вышеуказанному Приказу Министерства культуры РФ от 30 декабря 2015 г.

№ 3448 норма численности должности «художественный руководитель» на Учреждение всегда составляет 1 штатную единицу.

Таблица 10 – Нормы численности художественного руководителя Учреждения

Наименование должностей	Норма численности, в штатных единицах на Учреждение
1	2
Художественный руководитель	1,0

Штатная численность художественного руководителя с учетом коэффициента невыходов равна:  $Чш = Чн * Кн = 1,0 * 1,02 = 1,02$  (шт. ед.)

При определении расчетного количества ставок используются правила округления согласно таблице 4 данного отчета. По полученному результату необходимо принять к учету 1 штатную единицу на должность художественного руководителя.

### **3.3 Результаты проведения нормирования труда в Муниципальном автономном учреждении «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта»**

Нормирование труда проводилось путем наблюдения за работой сотрудников, чья квалификация соответствует уровню сложности работы. Работы по нормированию труда (например, внедрение рациональных процессов и повышение уровня организации труда) возложены на руководителя учреждения, либо на одного из его заместителей. Но ответственным за состояние нормирования труда в учреждении является руководитель учреждения.

В ходе проведения нормирования труда для Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта» были выполнены работы по расчету коэффициента невыходов, обработке самофотографий и годовых трудозатрат, расчет необходимой численности персонала по каждой

должности и сделан вывод об общем изменении штатной численности учреждения.

После того, как будет произведена обработка всех самофотографий и годовых трудозатрат по каждой должности необходимо сделать вывод об изменении штатной численности сотрудников нормируемого учреждения.

Итогом работы специалиста по нормированию труда компании ООО «Эксилл» являются: отчет о нормировании труда, Положение о нормировании труда и Нормы труда. Руководитель учреждения после получения пакета документов направляет отчет о нормировании труда и Нормы труда в вышестоящие органы для их утверждения. При получении положительного ответа руководитель учреждения принимает и утверждает локальный нормативный акт соответствующим приказом или распоряжением. Принятые новые нормы труда, предусмотренные локальным нормативным актом, вступают в силу через два месяца.

Те работники, на должности которых были внедрены новые нормы труда, ознакомляются с новым локальным нормативным актом под роспись.

Результаты нормирования труда в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» представлены в Приложении К.

Исходя из данных, приведенных в Приложении К, по окончании проведения нормирования труда количество штатных единиц в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» не изменилось.

В результате проведенного нормирования труда в МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта» будут приняты решения, определяющие:

- нормы труда, а также методы и способы, посредством которых данные нормы труда необходимо устанавливать;
- порядок и условия введения норм труда применительно к конкретным рабочим местам, а также порядок и условия пересмотра и замены норм труда;
- меры, с помощью которых будет обеспечиваться соблюдение

работниками учреждения установленных норм труда.

Данные решения будут зафиксированы локальными нормативными актами учреждения, либо коллективным договором.

Необходимо подчеркнуть, что, если нормы труда включаются непосредственно в трудовой договор, то внедрение новых норм труда для работодателя будет крайне проблематично. В таком случае внедрение новых норм труда возможно либо по соглашению сторон, обозначенных в трудовом договоре, либо согласно статье 74 Трудового Кодекса РФ.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ61	Гафарова Диана Ильгизаровна

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций
Уровень образования	Бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеопарусов, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости.</p> <p>Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ГОСТ Р ИСО 26000–2010 «Руководство по социальной ответственности»;</li> <li>– серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000;</li> <li>– ТК РФ.</li> </ul>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные понятия организации;</li> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> </ul>

<p>2. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	<i>Таблицы</i>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ61	Гафарова Д.И.		

## 4 Корпоративная социальная ответственность

Наименование компании: Общество с ограниченной ответственностью «Эксилл».

Корпоративная социальная ответственность – это система, в которой взаимоотношения между сотрудниками, руководителем и обществом являются добровольными. Главная задача КСО - совершенствование социально–трудовых отношений, социальная стабильность.

ООО «Эксилл» признает важность внедрения системы корпоративного управления, соответствующей общепринятым нормам в международной практике. Компания также принимает обязательство неукоснительно в своей деятельности руководствоваться принципами корпоративного управления.

В компании ООО «Эксилл» отсутствует программа КСО, поэтому потребуется разработать стратегическую модель КСО. Стратегическая модель КСО – это программа, выполнение которой рассчитано на длительный срок, при разработке которой учитывается миссия и стратегия компании. Стратегическая модель КСО также предполагает внедрение КСО в повседневную работу компании.

Ценности компании по нормированию труда ООО «Эксилл» - связующее звено между всеми сферами деятельности компании. Они являются отражением успехов компании. Ценности компании являются обязательными для всех сотрудников компании и будут транслироваться всем, кто сотрудничает с ООО «Эксилл». ООО «Эксилл» верна своим ценностям и не отступит от них в пользу получения большей прибыли.

Для достижения своих целей компания ООО «Эксилл» разработала следующие ценности, обязательные для всех сотрудников компании:

- Эффективность – стабильное достижение максимальных результатов во всем, что мы делаем.

- Профессионализм – система устремлений и ценностных ориентации, составляющая смысл нашего труда, направленного на благо общества.



– Справедливость – вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами, предоставление равных условий для профессионального роста.

– Доверие – равные изначальные возможности, делегирование полномочий сотрудникам и их ответственность в принятии решений.

– Честность – правило в отношениях и предоставлении информации, необходимое для установления атмосферы доверия к нашей работе.

– Ответственность – умение брать личную ответственность за последствия собственных решений.

Таблица 11 иллюстрирует прямые и косвенные стейкхолдеры компании по нормированию труда ООО «Эксилл».

Таблица 11 – Стейкхолдеры ООО «Эксилл»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Директор	1. Администрации местных органов самоуправления
2. Сотрудники	2. Общество и общественные организации
3. Акционеры и инвесторы	3. Конкуренты на рынке нормирования труда
4. Клиенты	4. Банки и финансовые организации

Инвесторы и акционеры заинтересованы в эффективности управления компанией, так как эффективное управление компанией гарантирует получение большей прибыли. Интересы сотрудников компании связаны с ожиданием удовлетворенности от труда в виде адекватной заработной платы; также сотрудники заинтересованы в возможности профессионального роста и построении карьеры; здоровая моральная атмосфера, приемлемые условия и режим труда, а также хорошее руководство также крайне важны для сотрудников. Интерес клиентов заключается в получении услуг высокого качества, их доступность. Заинтересованность кредиторов выражается в желании своевременного исполнения обязательств по погашению процентов и кредитов компанией. Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета за счет налоговых поступлений; она также заинтересована в сохранении рабочих мест для жителей региона.

Неудовлетворенность деятельностью компании хотя бы одной группой стейкхолдеров может стать угрозой дальнейшего существования всей компании.

Структура стейкхолдеров компании по нормированию труда ООО «Эксилл» на предмет количества соответствует для организаций подобного направления.

Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров компании, их влияние на компанию.

#### **4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности**

Параметры КСО:

Принципы корпоративной культуры:

– В компании ООО «Эксилл» профессиональный подход к проведению нормирования труда – специалисты по нормированию труда активно поддерживают связь с заказчиком, обговаривают все детали и вопросы, возникающие в процессе работы, приветливы и готовы ответить на любые вопросы заказчика.

– Сотрудники компании – квалифицированные специалисты в области нормирования труда, получившие высшее экономическое образование и регулярно посещающие курсы повышения квалификации.

Работниками компании ООО «Эксилл» соблюдаются общепринятые нормы деловой этики как взаимодействуя с заинтересованными сторонами, так и внутри компании. Сотрудники компании также избегают действий, от которых может пострадать корпоративный имидж компании.

Сотрудники

ООО «Эксилл» признает, что основным ресурсом для обеспечения конкурентоспособности и прибыльности основным ресурсом компании должны быть воспроизводство и расширение компетенции сотрудников.

Организация управления персоналом в компании ООО «Эксилл» производится на основании действующего трудового законодательства. В компании также соблюдаются права человека и отсутствует деление по национальному признаку. Каждый сотрудник рассматривается как личность, которая стремится самореализации, карьерному росту, развитию своих профессиональных навыков.

Также ООО «Эксилл» заботится о создании необходимых условий для эффективной работы сотрудников. Это достигается при помощи системы мотивации сотрудников, а также обеспечивая безопасные и комфортные условия труда. Компания предоставляет возможность для развития профессиональных навыков и повышения уровня квалификации, занимается развитием корпоративной культуры.

Организация труда удовлетворяет требованиям безопасности. Обеспечение безопасности работы и сохранения жизни и здоровья сотрудников на рабочих местах в процессе труда в компании по нормированию труда ООО «Эксилл» - это приоритетные принципы деятельности компании.

ООО «Эксилл» соблюдает все принятые в России требования к безопасности. Сотрудники компании строго следуют нормам культуры безопасности: компания производит контроль исполнения требований безопасности с помощью системы договорных отношений. Также руководство компании своевременно информирует своих сотрудников о требованиях к безопасности и проводит обучение.

Работники ООО «Эксилл»:

- придерживаются обязательного соблюдения требований законодательства РФ, локальных нормативных актов в области охраны труда;
- производят контроль за соблюдением требований охраны труда со стороны других сотрудников компании;
- начинают работу только в том случае, если имеют соответствующий данной работе уровень квалификации и пригодны по медицинским показаниям;

- пользуются средствами индивидуальной защиты при необходимости;
- немедленно сообщают руководство о возникновении опасной для жизни ситуации, об ухудшении состояния своего здоровья или здоровья другого сотрудника;
- избегают сокрытия информации об инцидентах, оказывают содействие при проведении расследований инцидентов и предпосылок к ним;
- немедленно информируют руководство компании о нарушениях в области охраны труда.

Сотрудниками ООО «Эксилл» в своей деятельности должны преследоваться профессиональные этические принципы. Таким образом услуги, предоставляемые компанией ООО «Эксилл», предоставляются на высоком профессиональном уровне.

Компания по нормированию труда ООО «Эксилл» выделяет следующие принципы:

- Оказывать услуги в рамках своей компетентности и квалификации, выполнять профессиональные обязанности честно и старательно, поддерживая высокие этические стандарты поведения.
- Поддерживать свою компетентность в соответствующих областях, сохранять актуальность своих навыков и знаний.
- Не участвовать в деятельности способной дискредитировать компанию, ее клиентов, партнеров или в целом профессию нормировщика. Всегда поступать ответственно и законно.

#### Обучение сотрудников

Компания обеспечивает обучение персонала, повышение квалификации и уделяет внимание развитию кадров. Развитие технологий, автоматизация труда и появление новых нормативных актов в области нормирования труда делает необходимым последипломное повышение уровня квалификации.

Компания регулярно проводит циклы повышения уровня квалификации своих сотрудников (1 раз в 5 лет). Но за время, проходящее

между циклами, появляются новые знания, происходит компьютеризация и автоматизация труда, обновляется база нормативов времени, расширяется спектр оказываемых компанией услуг, внедряются новые методы нормирования труда.

Системы социальных гарантий организации:

В компании ООО «Эксилл» существуют следующие программы для сотрудников: добровольное медицинское страхование, программы повышения квалификации, программы обеспечения

ООО «Эксилл» реализует внутренние программы для персонала: добровольного медицинского страхования, образовательные программы, направленные на рост уровня квалификации персонала, программы, обеспечивающие подходящие условия труда.

Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Компания ООО «Эксилл» стремится к предупреждению потенциальных корпоративных конфликтов и урегулированию их возникновения заблаговременно. Данные меры защищают права и интересы акционеров, а также деловую репутацию компании. Устраняя корпоративные конфликты, компания ООО «Эксилл» действует в соответствии с действующим законодательством и соответствующими документами, принятыми внутри компании.

#### **4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности**

Важный этап в разработке программы КСО - это определение элементов данной программы. На это могут повлиять множество факторов, таких как:

- сфера деятельности компании;
- финансовые возможности;
- размер компании;
- приверженность сотрудников компании;

– сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;

– ожидаемые результаты реализации программ.

Перечень возможных элементов программ КСО:

1) Благотворительные пожертвования – форма адресной помощи, которую выделяет компания с целью проведения социальных программ. Пожертвования могут иметь вид как в денежной, так и в натуральной форме.

2) Социальные инвестиции – вид инвестирования, целью которого является поддержка социально одобренных проектов, к которым не применяется нормальная рыночная доходность. Рассматриваются социальные, экологические последствия.

3) Эквивалентное финансирование – форма адресной помощи, при которой несколько компаний, органов государственного управления и некоммерческий сектор совместно финансируют социальные программы.

4) Денежные гранты – форма адресной помощи, которую компания выделяет на реализацию определенных социальных программ. В основном такая форма адресной помощи связана с основным родом деятельности компании, ее основными стратегическими целями.

5) Корпоративное волонтерство – вид деятельности, при котором сотрудники компании добровольно участвуют в работе, направленной на благо местных сообществ.

6) Социально значимый маркетинг – форма адресной финансовой помощи, при которой некий процент от продаж компании направляется на проведение социальных программ компании.

7) Социально–ответственное поведение – форма работы компании, которая представляет разнонаправленные инвестиции, основанные на соблюдении правил этического поведения.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Следует отметить, что все

элементы программы КСО рассчитываются на определенное время, что означает, что элемент может иметь краткосрочный или среднесрочный характер.

#### **4.3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности**

Параметры КСО:

Компания ООО «Эксилл» несет ответственность перед государством в связи со значимостью и спецификой деятельности, строго следует законодательству РФ.

Компанией ООО «Эксилл» на принципах ответственности и добросовестности выстроены устойчивые и конструктивные взаимоотношения с федеральными, региональными и муниципальными органами власти.

ООО «Эксилл» видит свою социальную ответственность перед государством в том, чтобы:

- добросовестно выплачивать налоги и сборы, установленные законом;
- соблюдать законы и нормативные акты, имеющие отношение к деятельности компании;
- не пытаться ненадлежащим образом влиять на решения государственных органов и учреждений;
- использовать прозрачные процедуры взаимодействия с государственными органами, учреждениями, должностными лицами и предприятиями, принадлежащими или контролируемые государством.

В компании по нормированию труда ООО «Эксилл» соблюдаются все нормы:

- трудового законодательства;

– специальных для компании, основной деятельностью которой является нормирование труда, характерных для исследуемой области деятельности, правовых и нормативных законодательных актов;

– внутренних нормативных документов и регламентов компании в области исследуемой деятельности.

Структура программ КСО компании по нормированию труда ООО «Эксилл» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Определение элементов программы КСО в ООО «Эксилл»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Экзамен по охране труда	Безопасность труда	Сотрудники компании и руководители	Раз в полгода	Обеспечении более высокого уровня безопасности работников компании на рабочих местах за счет расширения их знаний касательно безопасности труда
Премии и стимулирующие выплаты	Социальная значимость оплаты труда	Сотрудники компании	Раз в полгода	Мотивация персонала, повышение удовлетворенности работников оплатой труда
Мероприятия по повышению квалификации	Развитие персонала	Сотрудники компании, руководители	1 раз в год	Повышение квалификации персонала, развитие кадров
Пожертвования на благотворительность	Благотворительность	Общество и общественные организации	1 раз в год	Благотворительная помощь, рост репутации компании
Волонтерство	Корпоративное волонтерство	Собственники компании, сотрудники	2 раза в год	Улучшение качества жизни сотрудников

#### 4.4 Затраты на программы КСО

Компания может выделять средства на реализацию программы КСО по остаточному принципу, расходуя средства исходя из их наличия, другой



вариант – запланированные отчисления (например, ежемесячные или поквартальные). Если компания использует первый вариант, то в таком случае результаты реализации программ КСО сложно ожидать, так как финансирование мероприятий будет непостоянным. Правильнее будет определить конкретный бюджет на реализацию программ КСО: например, определить процент от чистой прибыли компании и ежемесячно направлять его на реализацию программ КСО.

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО в ООО «Эксилл»

Мероприятие	Единица измерения	Цена, руб.	Стоимость реализации на планируемый период (руб.)
Поддержание социальной значимости заработной платы	премия	2000	$10 \cdot 2000 \cdot 2 = 40\,000$
Развитие персонала	курс повышения квалиф–ии	30 000	$10 \cdot 30\,000 = 300\,000$
Новогодние подарки	подарок	300	$10 \cdot 300 = 3000$
Денежное поощрение на праздники: 8 марта, 23 февраля	рубли	500	$10 \cdot 500 = 5000$
День рождения	рубли	1500	$10 \cdot 1500 = 15\,000$
Благотворительные пожертвования	рубли	50 000	50 000
ИТОГО			413 000

В компании работают 10 сотрудников: 7 женщин и 3 мужчины, соответственно выдача денежных сумм на праздники по 500 рублей. Подарки на дни рождения также предусмотрены. Определенная сумма запланирована на подарки в детский дом.

#### 4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО

Оценки эффективности программ КСО зачастую довольно сложно. Это бывает в случае, если проблема социальной ответственности, которую решает компания, велика, и компании сложно справиться с ней в одиночку, либо эта проблема не имеет немедленного отклика на реализацию мероприятий. При этом, необходимо помнить, что каждая реализуемая программа КСО связана с

целями деятельности компании, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для компании. Эффект программ КСО по отношению к компании может выражаться в:

- улучшении имиджа компании;
- стимулировании продаж;
- повышении узнаваемости услуг;
- снижении текучести кадров;
- повышении морального духа персонала;
- повышении квалификации персонала;
- установление связи с органами местного самоуправления;
- привлечении инвестиций и т.д.

Эффект программ КСО по отношению к обществу может выражаться в:

- улучшении материального благополучия граждан;
- помощи нуждающимся;
- устранение социальной напряженности;
- решение социальной проблемы;
- локальный (точечный) эффект (возможно от одного благотворительного мероприятия);
- улучшение экологической обстановки в регионе;
- помощь ветеранам;
- обеспечение детского досуга и т.д.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность — это не просто ответственность компании перед людьми, организациями, с которыми она сталкивается в процессе деятельности, перед обществом в целом, не просто набор принципов, в соответствии с которыми компания выстраивает свои бизнес-процессы, а философия организации предпринимательской и общественной деятельности, которых придерживаются компании, заботящиеся о своем развитии, обеспечении достойного уровня жизни людей, о развитии общества в целом и сохранение окружающей среды для

последующих поколений. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а ожидаемые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

## **Заключение**

В данной работе была рассмотрена система нормирования труда в России и за рубежом, проанализировано современное состояние нормирования труда в России, а также основные проблемы нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях России. В ходе анализа было выявлено, что на сегодняшний день отечественная система нормирования труда имеет успешный опыт развития, однако, не лишена недостатков, связанных с институциональным оформлением данной сферы экономических отношений. Например, многие методические рекомендации и сборники по нормированию труда устарели и нуждаются в пересмотре и актуализации; система нормирования труда децентрализована и ответственность по проведению нормирования труда возложена на сами учреждения. Также вызывает вопросы метод расчета главного для нормирования труда коэффициента – коэффициента невыходов. Большая часть данных, необходимых для его расчета, требует уточнения, в результате чего данный коэффициент станет более достоверно отражать невыходы работников исследуемого учреждения.

Также был сделан вывод о том, что на данный момент нормирование труда в России имеет широкий спектр методов нормирования труда и методов исследования затрат рабочего времени. В государственных и муниципальных учреждениях чаще всего применяется аналитически–расчетный и аналитически–исследовательский методы нормирования труда. Аналитически–расчетный метод применяется в том случае, если на данную работу существуют разработанные нормативы времени. Данный метод применяется главным образом из-за его простоты, так как существуют уже готовые нормативы времени, и специалисту по нормированию труда необходимо только провести технические расчеты. Однако, применение лишь аналитически–расчетного метода невозможно в государственных и муниципальных учреждениях, так как имеется ряд должностей, для которых

нет разработанных нормативов времени. В таких случаях применяется аналитически–исследовательский метод нормирования труда с использованием таких методов исследования затрат рабочего времени как фотография, самофотография и хронометраж. Аналитически–исследовательский метод нормирования труда замечателен тем, что позволяет подробно изучить рабочий процесс каждого работника, с высокой точностью выявить простои в его работе и сформировать подробные рекомендации по их устранению, что позволяет значительно повысить эффективность труда работника. Однако, для большей достоверности полученных данных стоит использовать не один метод исследования затрат рабочего времени, а несколько. Это позволит повысить точность полученных данных и провести более детальный анализ трудовой деятельности нормируемого работника.

В практической части данной работы было проведено нормирование труда Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта». Нормирование труда было проведено в ходе прохождения преддипломной практики в компании ООО «Эксилл», род деятельности которой – это нормирование труда государственных и муниципальных учреждений России. В ходе работы было пронормировано 47 должностей, из которых подробно было разобрано четыре: заместитель директора, специалист по кадрам, художественный руководитель и режиссер массовых представлений. Для проведения нормирования труда был выбран аналитически–расчетный и аналитически–исследовательский методы нормирования труда, а методом исследования затрат рабочего времени стал метод самофотографии рабочего дня. Стоит отметить, что использование лишь одного метода исследования рабочего времени недостаточно, об этом говорилось в предыдущем абзаце. Есть вероятность, что полученные от учреждения данные не являются корректными и не отражают действительность, так как по итогу проведения нормирования труда общее число работников учреждения не изменилось, также не были обнаружены простои в работе, подготовительно–

заключительное время, оперативное время и время на отдых и личные нужды находилось в допустимых границах.

Итогом проведения нормирования труда стали: отчет по нормированию труда и нормы труда, разработанные на каждую должность. Данные документы были отправлены в учреждение по почте. После получения пакета документов учреждение направило его в вышестоящие органы для утверждения. На данный момент документы утверждены Администрацией муниципального образования городского округа «Ухта» и Муниципальным учреждением «Управление культуры администрации МОГО «Ухта». Руководитель Муниципального автономного учреждения «Городской дворец культуры» муниципального образования городского округа «Ухта» разработал и подписал Положение о нормировании труда и внедрил разработанные компанией ООО «Эксилл» нормы труда.

## Список использованной литературы

1. Система нормирования труда [Электронный ресурс] // Бухгалтерия и финансы. Справочник финансового директора. – URL: <https://bcoll.ru/1619–sistema–normirovaniya–truda/> (дата обращения: 15.04.2020).
2. Е.В. Любенко Функции нормирования труда и его роль в управлении производством / Е.В. Любенко, Е.С. Гавриш // Новые информационные технологии в науке: сборник статей Международной научно – практической конференции / ред. А.А Сукиасян. – Уфа: МЦИИ «ОМЕГА САЙНС», 2017. – С. 137–139.
3. Бойчук Н.И. Организация и нормирование труда: учебно–методический комплекс / Н.И. Бойчук. – М.: Издательство «Проспект», 2015.
4. Задачи нормирования труда [Электронный ресурс] // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/66791–qqq–17–m7–zadachi–normirovaniya–truda> (дата обращения: 15.04.2020).
5. Духовских Ю.А. Нормирование труда как инструмент оптимизации персонала в образовательном учреждении / Ю.А. Духовских // ОНВ. ОИС. – 2017. – №2. – С. 81–84.
6. Принципы нормирования труда [Электронный ресурс] // Журнал «Справочник кадровика». – URL: <https://www.pro–personal.ru/article/1088510–qqss–16–m8–printsipy–normirovaniya–truda> (дата обращения: 15.04.2020).
7. Монгуш О.Н. Особенности организации и нормирование труда / О.Н. Монгуш, М.К. Очур–оол // Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. статей XV межд. науч.–практич. конференции ч.2 / ред. Г.Ю. Гуляев. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. – С. 99–101.
8. Борисов А.Б. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) с практическими разъяснениями официальных

органов и постатейными материалами / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2020. – 718 с.

9. ст. 160 «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=351274&fld=134&dst=101030,0&rnd=0.7357144782678358#05377065976428488> (дата обращения: 01.05.2020).

10. «Методика выбора оптимальных форм нормирования и организации труда» (утв. ФСИН России) [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_188494/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_188494/) (дата обращения: 01.05.2020).

11. Об утверждении методических рекомендаций по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях. Приказ Минтруда России от 30.09.2013 N504 [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_155090/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155090/) (дата обращения: 01.05.2020).

12. О Правилах разработки и утверждения типовых норм труда. Постановление Правительства РФ от 11.11.2002 N804 [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39526/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39526/) (дата обращения: 01.05.2020).

13. Олейник П.П. Современные методы моделирования норм продолжительности строительства жилых зданий / П.П. Олейник, В.А. Григорьев // Технология и организация строительного производства. – 2014. – № 2. – С. 42– 44.

14. Бейманова Н.С. Концепция нормирования труда в системе нормирования труда / Н.С. Бейманова // Инновационные подходы в



современной науке: сб. статей XXXI межд. науч.–практич. конференции. – № 19(31). – М.: Интернаука, 2018. – С. 94–98.

15. Закиева Р.Х. Развитие микроэлементного нормирования труда как фактора роста производительности труда / Р.Х. Закиева // Туполевские чтения (школа молодых ученых): сб. статей XXIII межд. молодёжная науч. конференция. – Казань: Издательство Академии наук РТ, 2017. – С. 474–482.

16. Луферова А.Д. Значение нормирования труда, проявление нарушения норм труда на российских предприятиях / А.Д. Луферова, М.Р. Мазаева, Э.В. Савина // Новая наука: теоретический и практический взгляд: сб. статей межд. науч.–практич. конференции / ред. Р.Г. Юсупов. – Стерлитамак: РИЦ АМИ, 2015. – С. 112–116.

17. Одегов Ю.Г. Нормирование труда в условиях освоения новых видов работ и операций (методический аспект) / Ю.Г. Одегов, С.В. Малинин // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 8. – С. 11–18.

18. Бондарева С.А. Совершенствование нормирования труда как фактор повышения эффективности деятельности персонала / С.А. Бондарева, Л.В. Трункина // Современные проблемы экономического развития: сб. статей Всероссийской научной студенческой конференции. – Омск: Омский государственный технический университет, 2017. – С. 33–36.

19. Niu, H., Wang, W., Zhang, J. Recurrence duration statistics and timedependent intrinsic correlation analysis of trading volumes: A study of Chinese stock indices // Physica A: Statistical Mechanics and its Applications 514, pp. 838–854.

20. Daniel A. “Implementing the Gantt chart in Europe and Britain: the contributions of Wallace Clark” Journal of Management History 21. 3 (2015): 327 p

21. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Форд Г. – М.: Litres, 2018. – 132 с.

22. Малинин С.В. Методы нормирования труда в системе координат современного производства / С.В. Малинин, А.Р. Бахтизина, Г.Н. Старцев //

Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2016. – №3 (17). – С. 90–100.

23. Хронометраж рабочего времени [Электронный ресурс] // Центральное бюро нормативов по труду. – URL: [https://cbnt.ru/analytics/normirovanie\\_truda/2015/16](https://cbnt.ru/analytics/normirovanie_truda/2015/16) (дата обращения: 06.05.2020).

24. Беляев В.И. Нормирование труда и исследование затрат рабочего времени: забытые категории экономической науки / В.И. Беляев, В.В. Мищенко, В.В. Мищенко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2019. – №45. – С. 19–37.

25. Якушев А.А. Методы исследования затрат рабочего времени персонала / А.А. Якушев, Ю.А. Зюбан // Современные технологии управления персоналом: сб. статей V межд. науч.–практич. конференции / ред. О.С. Резникова. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 165–168.

26. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2018 год [Электронный ресурс] // Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2015/12/31/zarplata-dok.html> (дата обращения: 08.05.2020).

27. Зарплаты бюджетников и свежие новости индексации в 2020 году [Электронный ресурс] // PPT.RU. – URL: <https://ppt.ru/art/zp/budjetnikam> (дата обращения: 08.05.2020).

28. Информационное письмо Департамента общего образования Томской области [Электронный ресурс] // Департамент общего образования Томской области. – URL: <https://edu.tomsk.gov.ru/documents/front/view/id/24358> (дата обращения: 08.05.2020).

29. Коптяева М.Н. Применение механизмов нормирования труда в стратегии современного производства / М.Н. Коптяева //Успехи современной науки и образования. – 2016. – № 7. – С. 96–98.
30. Асатов Г.Г. Историко–правовой анализ правового регулирования способов нормирования труда / Г.Г. Асатов, Е.Н. Редикульцева //Проблемы и достижения современной науки. – 2016. – № 1 (3). – С. 214–216.
31. Никольский А.В. Нормирование труда в системе наук / А.В. Никольский // Human Progress. – 2016. – № 8. – С. 2–15.
32. Зайцева Н.А. Нормирование труда сотрудников: рекомендации по использованию традиционных методов в современных условиях / Н.А. Зайцева //Российские регионы: взгляд в будущее. – 2016. – № 4. – С. 121–129.
33. Сайт Международной организации труда [Электронный ресурс] // International labour organization. – URL: <http://Www.ilo.org/global/lang—en/index.htm> (дата обращения 10.05.2020).
34. Lewin D., Gollan P. J. (ed.). Advances in Industrial and Labor Relations. – Emerald Group Publishing, 2019.
35. Müller K. U., Neumann M., Wrohlich K. Labor supply under participation and hours constraints. – 2018.
36. Code du travail // Legifrance URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050> (дата обращения: 15.05.2020).
37. Конвенция 30. Конвенция о регламентации рабочего времени в торговле и в учреждениях [Электронный ресурс] // Сайт Международной организации труда. – URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_norm/—normes/documents/normativeinstrument/wcms\\_c030\\_ru.htm](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—normes/documents/normativeinstrument/wcms_c030_ru.htm) (дата обращения: 15.05.2020).
38. Raynolds L. T. Fairtrade certification, labor standards, and labor rights: comparative innovations and persistent challenges //Sociology of Development. – 2018. – Т. 4. – №. 2. – С. 191–216.

39. Олишевец Е.В. Существующие системы оплаты труда в России и за рубежом / Е.В. Олишевец // Потенциал Российской экономики и инновационные пути его реализации: сб. статей межд. науч.–практич. конференции студентов и аспирантов / ред. В.А. Ковалев, А.И. Ковалев. – Омск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, 2019. – С. 49–52.

40. Ларионова Г.Н. Опыт нормирования труда в России и в зарубежных странах / Г.Н. Ларионова, А.И. Князева, Т.П. Балобанова // Современные тенденции в науке и образовании: сб. статей межд. науч.–практич. конференции / ред. А.И. Вострецова. – София: «СОРОС», 2017. – С. 180–184.

41. Суханова А.В. Методы нормирования труда в современных условиях / А.В. Суханова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №.8–3. – С. 500–503.

42. Соколова А.П. Система оплаты труда в коммерческих организациях / А.П. Соколова, И.А. Дуборкина // Сервис в России и за рубежом. – 2017. – Т. 11. – №. 2 (72).

43. Упрощенная система налогообложения [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. – URL: <https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/usn/> (дата обращения: 21.05.2020).

44. Экси́лл, ООО [Электронный ресурс] // Сбис. – URL: <https://sbis.ru/contragents/7017437970/701701001> (дата обращения: 21.05.2020).

45. ст. 108 «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30 декабря 2001 г. № 197–ФЗ (ред. от 24.04.2020) [Электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/b25591b628cf4c13d185a767e6c1d04842257a16/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/b25591b628cf4c13d185a767e6c1d04842257a16/) (дата обращения: 21.05.2020).

## Приложение А

(обязательное)

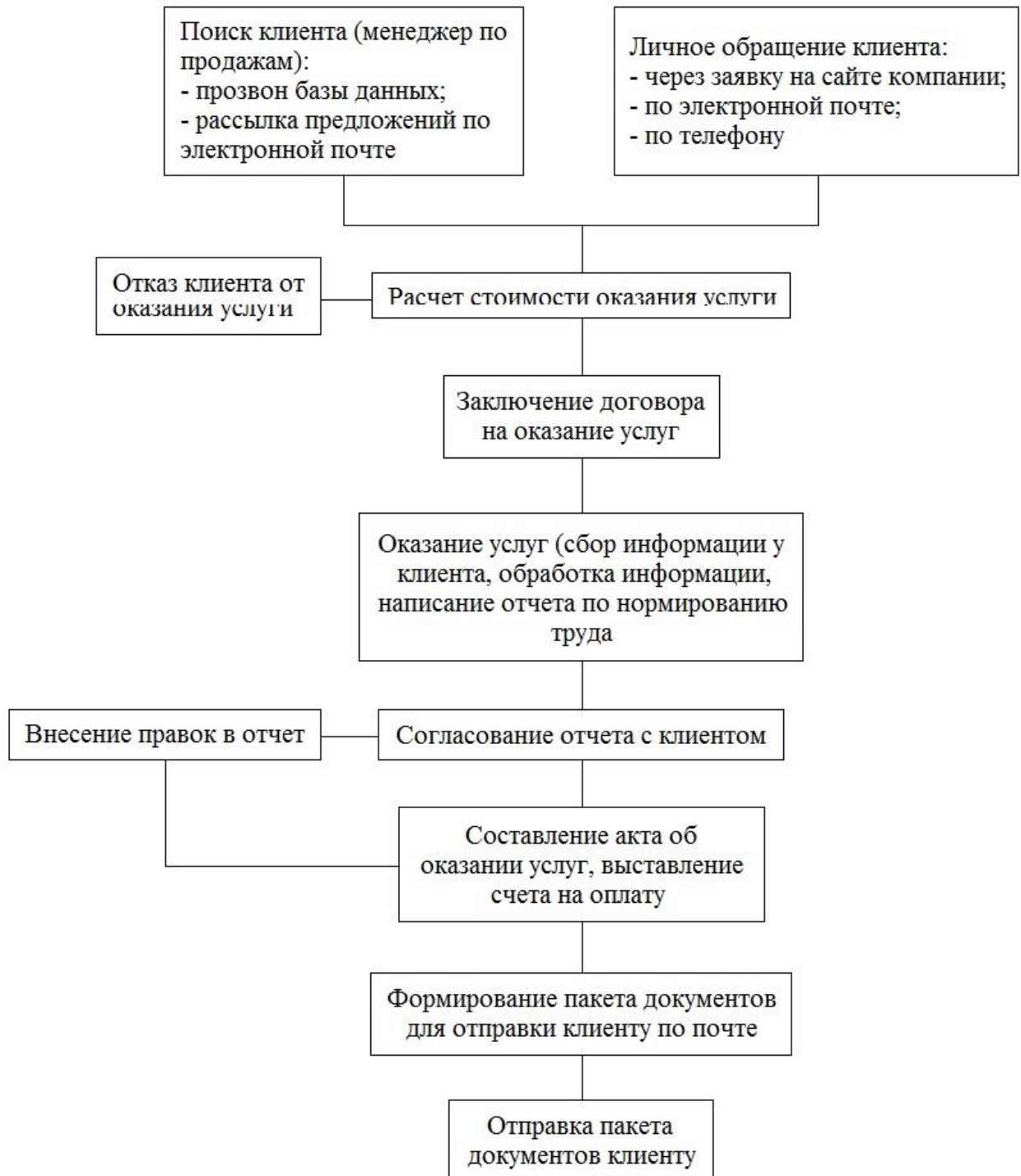
### Классификация методов нормирования труда



## Приложение Б

### (справочное)

#### Схема оказания услуг в компании ООО «Эксилл»



## Приложение В

### (обязательное)

#### Данные для расчета коэффициента невыходов

Должность	Количество шт. ед.	Режим работы (5–дневная или 6 дневная неделя)	График работы	Основной отпуск + доп–ый, дни
Административно–управленческий персонал				
Заместитель директора	2	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	55
Специалист ГО и ОТ	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	50
Юридический отдел				
Начальник юридического отдела	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Специалист по кадрам	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	50
Документовед	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Отдел маркетинга				
Начальник отдела маркетинга	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Менеджер по культурно – массовому досугу	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00;	44

			пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	
Менеджер по связям с общественностью	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Редактор клубного учреждения	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Основной (творческий) персонал				
Главный балетмейстер	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	52
Художественный руководитель	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	52
Отдел по организации зрелищных мероприятий				
Заведующий отделом	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Режиссер	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Режиссер массовых представлений	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Художник	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Народный коллектив Драматический театр				
Режиссер любительского театра	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44



Культорганизатор	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Сектор по работе с детьми и подростками				
Заведующий сектором	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Образцовый детский коллектив хореографической студии «Контрасты»				
Балетмейстер хореографической студии	0,5	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Ансамбль бального танца «Фейерверк Проджект»				
Балетмейстер хореографического коллектива	1,5	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Отдел по национально – культурной работе				
Заведующий отделом	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Народный коллектив ансамбль Коми песни «Лысва войт»				
Хормейстер хорового коллектива	2	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Акомпаниатор	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Народный коллектив ансамбль «Ухтинский сувенир»				
Хормейстер хорового коллектива	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Народный коллектив городской оркестр русских народных инструментов				
Дирижер	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00;	44

			пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	
Аккомпаниатор	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Народный коллектив вокально –эстрадная студия «Дебют»				
Хормейстер хоровой студии	1,5	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Народный коллектив ансамбля танца «Метаморфозы»				
Балетмейстер хореографического коллектива	2	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Аккомпаниатор	0,5	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Народный коллектив ансамбль танца «Елочка»				
Балетмейстер хореографического коллектива	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Образцовая детская хореографическая студия при Народном коллективе ансамбль танца «Елочка»				
Балетмейстер хореографической студии	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Народный коллектив «Хор ветеранов»				
Хормейстер хорового коллектива	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Аккомпаниатор	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Духовой оркестр				

Руководитель клубного формирования – любительского объединения	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Сектор сценического оборудования				
Заведующий сектором	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Главный энергетик	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Инженер по комплектации оборудования	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	50
Сектор звукотехнического оборудования и связи				
Заведующий сектором	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Звукорежиссер	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	50
Звукооператор	2	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	50
Сектор светотехнического оборудования				
Заведующий сектором	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Светооператор	2	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	50
Технический отдел				

Начальник технического отдела	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Водитель автомобиля	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	44
Начальник хозяйственного сектора	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	51
Заведующий складом	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	50
Заведующий хозяйством	1	5–дневная	пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–16.45 обед с 13.00–14.00	50
Итого		52		

**Приложение Г**  
**(обязательное)**

**Самофотография рабочего дня заместителя директора МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»**

МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»				
Должность: Заместитель директора				
График работы: пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–15.45 обед с 13.00–14.00				
Дата наблюдения: 28.04.2020				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место, включение компьютера	8:45	0:05	ПЗ
2	Отметка в журнале учета рабочего времени	8:50	0:02	ОП
3	Подготовка рабочего места (открытие текстового отчета)	8:52	0:03	ОП
4	Оформление текстовых отчетов о деятельности ГДК	8:55	1:00	ОП
5	Личные надобности, отдых	9:55	0:08	ОТЛ
6	Служебный разговор по телефону	10:03	0:05	ОП
7	Доработка и сдача текстовых отчетов за отчетный период	10:08	0:45	ОП
8	Написание плана работы	10:53	0:35	ОП
9	Служебный разговор по телефону (прием заказа по платным услугам)	11:28	0:07	ОП
10	Заключение договора по платным услугам, разговор с клиентом	11:35	0:20	ОП
11	Ксерокопирование и подписание договора в папку, занесение записи в журнал учета	11:55	0:10	ОП
12	Беседа с руководителем	12:05	0:30	ОП
13	Выполнение поручения руководителя	12:35	0:25	ОП
14	Обеденный перерыв	13:00		
15	Формирование текстовых отчетов за отчетный период	14:00	1:15	ОП
16	Служебный разговор по телефону (прием заказа по платным услугам)	15:15	0:07	ОП
17	Личные надобности, отдых	15:22	0:12	ОТЛ
18	Доработка и сдача текстовых отчетов за отчетный период	15:34	0:55	ОП
19	Планирование работы на неделю	16:29	0:40	ОП
20	Завершение работы, выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17:09	0:06	ПЗ

21	Уход с работы	17:15		
Итого			7:30	

**Приложение Д**  
**(обязательное)**

**Годовые трудозатраты заместителя директора МАУ «Городской ДК»**  
**МОГО «Ухта»**

Наименование процесса (операции)	Единица объема работ	Объем работ за год	Норма времени на ед. измер., чел.–мин.	Годовые трудо- затраты, чел.–мин.
Предоставление оперативной информации о финансовом состоянии учреждения	1 работа	52	360	18720
Контроль за правильностью оформления документов	1 документ	2955	20	59100
Оказание методической помощи сотрудникам учреждения в пределах своей компетенции	1 работа	741	25	18525
Разработка и подача заявки на участие в окружных программах	1 заявка	12	600	7200
Составление плана на неделю	1 план	52	35	1820
Написание текстового квартального отчета	1 отчет	4	360	1440
Написание годового отчета	1 отчет	1	370	370
Составление годового плана работы	1 план	1	390	390
Составление ежеквартального плана работы	1 план	4	75	300
Ведение журнала учета мероприятий	1 журнал	247	20	4940
Заключение договоров по платным услугам	1 договор	630	40	25200
Ведение журнала учета платных услуг	1 журнал	104	25	2600
Телефонные переговоры по служебным вопросам	1 звонок	1235	10	12350
Работа с электронной почтой	1 просмотр	494	15	7410
Контроль проведения всех видов инструктажей в структурных подразделениях учреждения	1 работа	24	360	8640
Участие в проведении проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, эффективности работы вентиляционных систем	1 проверка	12	540	6480
Проведение вводных инструктажей по охране труда со всеми вновь принимаемыми на работу, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на практику	1 инструктаж	180	90	16200
<b>Итого</b>				<b>191685</b>

## Приложение Е

(обязательное)

### Самофотография рабочего дня специалиста по кадрам МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»

МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»				
Должность: Специалист по кадрам				
График работы: пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–15.45 обед с 13.00–14.00				
Дата наблюдения: 28.04.2020				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место, включение компьютера, вход в программу "Кадры"	8:45	0:05	ПЗ
2	Проверка электронной почты, распечатка заявлений, справки на учебный отпуск.	8:50	0:25	ОП
3	Составление и распечатка уведомления на ежегодный отпуск по графику	9:15	0:20	ОП
4	Работа с приказами	9:35	0:10	ОП
5	Консультация по телефону	9:45	0:19	ОП
6	Ответ на телефонный звонок, консультация написания заявления на график отпусков	10:04	0:07	ОП
7	Составление и распечатка справки с места работы	10:11	0:09	ОП
8	Составление приказа на командировку с выяснением затрат	10:20	0:20	ОП
9	Консультация по телефону	10:40	0:18	ОП
10	Продолжение составления приказа на командировку	10:58	0:15	ОП
11	Распечатка бланка заявления на неоплачиваемый день отдыха	11:13	0:04	ОП
12	Составление приказа на привлечение к работе в выходной день, составление приказа на неоплачиваемый день отдыха	11:17	0:10	ОП
13	Личные надобности, отдых	11:27	0:08	ОТЛ
14	Консультация по телефону	11:35	0:20	ОП
15	Составление приказа на часть отпуска по заявлению	11:55	0:30	ОП
16	Составление приказа на отпуск без оплаты по заявлению	12:25	0:35	ОП
17	Обед	13:00		
18	Подготовка документов на подпись директору	14:00	0:29	ОП



19	Передача приказов и справок на подпись директору	14:29	0:10	ОП
20	Ознакомление работников с приказами	14:39	0:03	ОП
21	Консультация по телефону	14:42	0:03	ОП
22	Личные надобности, отдых	14:45	0:07	ОТЛ
23	Раскладка по соответствующим папкам отработанных приказов и оснований к приказам, Трудовых договоров, карточек Т2, согласий на обработку персон. данных по номерам или алфавиту за прошедшие 3 недели	14:52	0:25	ОП
24	Консультация по телефону о составлении графика отпусков на 2020 год.	15:17	0:05	ОП
25	Продолжение раскладки по соответствующим папкам отработанных приказов и оснований к приказам, Трудовых договоров, карточек Т2, согласий на обработку персон. данных по номерам или алфавиту за прошедшие 3 недели	15:22	0:15	ОП
26	Работа с документами	15:37	0:35	ОП
27	Личные надобности, отдых	16:12	0:08	ОТЛ
28	Продолжение работы с документами	16:20	0:40	ОП
29	Консультация по телефону	17:00	0:10	ОП
30	Завершение работы, выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17:10	0:05	ПЗ
31	Уход с работы	17:15		
Итого			7:30	

**Приложение Ж**  
**(обязательное)**

**Годовые трудозатраты специалиста по кадрам МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»**

Наименование выполняемых операций	Единица измерения объема работ	Объем работ за год	Норма времени на ед. измер., чел.–мин.	Годовые трудозатраты, чел.–мин.
<b>Комплектование и учет кадров</b>				
Оформление документов при приеме на работу:				
специалистов, служащих	Один работник	16	30	480
рабочих	Один работник	4	20	80
Оформление документов при увольнении работников	Один работник	1	16	16
Оформление и учет трудовых книжек:				0
Выписка новой трудовой книжки на работника, впервые поступающего на работу, или вкладыша к ней	Одна трудовая книжка или вкладыш	12	4,5	54
Выписка дубликата трудовой книжки	Один дубликат трудовой книжки	4	11	44
Запись в трудовую книжку (вкладыш) сведений о работе, поощрений и наградений и другой информации	Одна запись	92	3	276
Снятие копии трудовой книжки (количество записей в трудовой книжке):				0
До 3	Одна копия	36	5	180
4	Одна копия	28	5,5	154
5	Одна копия	24	6	144
6–7	Одна копия	32	6,5	208
8–9	Одна копия	28	7	196
10–11	Одна копия	32	7,5	240
12–13	Одна копия	16	8	128
14–16	Одна копия	20	9	180
17–20	Одна копия	28	10	280
21–25	Одна копия	24	12	288

26–30	Одна копия	32	14	448
31–37	Одна копия	24	15	360
Свыше 37	Одна копия	16	18	288
<i>Оформление документов по учету движения кадров:</i>				0
Оформление перевода в другое подразделение или на другую должность	Один работник	12	16	192
Отметка о приеме на работу, о перемещении или увольнении в плане обеспечения дополнительной потребности в рабочих кадрах	Один работник	4	2,5	10
Перевод рабочего на должность служащего	Один работник	4	11	44
Составление и корректировка графика отпусков	Один работник	47,5	4	190
Оформление отпуска	Один работник	47,5	5	237,5
Ведение картотеки работников по продолжительности стажа для выплаты стимулирующих выплат и оформления листка нетрудоспособности	Один работник	212	3	636
Составление списка для выплаты стимулирующих выплат	Один работник	136	0,8	108,8
Проверка правильности проставления стажа в ведомостях (списках) на выплату стимулирующих выплат	Один работник	38	2,5	95
Оформление листка нетрудоспособности	Один листок	21	2	42
Заполнение и выдача справки с места работы	Одна справка	98	2	196
Заполнение и выдача справки на работу по совместительству	Одна справка	25	1,5	37,5
Оформление взысканий	Одно оформление	22	4	88
Регистрация нарушений общественного порядка работником	Одно нарушение	9	15	135
Оформление изменения фамилии	Один работник	4	4,5	18
Составление списка работников, уходящих на пенсию	Один работник	4	3,5	14
Оформление документов на работников–юбиляров и на поощрение уходящих на пенсию	Один работник	8	20	160
Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости, инвалидности или по уходу за инвалидами или перерасчет пенсии	Один работник	4	3,3	13,2
<i>Составление статистической отчетности и справок по учету личного состава:</i>				0
Составление отчета учреждения о численности и составе специалистов, занятых научной работой	Один отчет	5	48	240
Составление отчета о работниках, пришедших через органы трудоустройства	Один отчет	22	116	2552
Составление отчета о материально ответственных работниках	Один работник	5	0,2	1

Расчет дополнительной потребности в специалистах с высшим и средним специальным образованием	Один расчет	24	120	2880
Оформление трудового договора	Один работник	16	10	160
Заключение договора об имущественной ответственности работника	Один работник	16	20	320
Оформление справки и характеристики на выезжающего в заграничную командировку	Один работник	15	40	600
Оформление справки на выезжающего в туристическую поездку или по приглашению за границу	Один работник	12	8	96
Оформление выездного дела на выезжающего в заграничную командировку	Один работник	15	120	1800
Подбор резерва на выдвижение	Один человек	27	7	189
Оформление документов на получение пенсии по случаю потери кормильца	Один работник	12	144	1728
Оформление пособий малообеспеченным семьям	Один работник	3	35	105
Оформление дотации на детей	Один ребенок	3	30	90
Выписка бланка справки на медицинский осмотр работника	Одна справка	16	7	112
Оформление исполнительного листа	Один работник	24	14	336
Внесение изменения в личную карточку	Один работник	744	1	744
Оформление приказа на поощрение работников	Один работник	644	7	4508
Обновление личных карточек	Один работник	38	5	190
Оформление характеристики на работника	Один работник	35	25	875
Подготовка документов к награждению работников медалями и орденами	Один работник	4	20	80
Подготовка документов к награждению удостоверением	Один работник	15	60	900
Оформление заявок на выдачу разовых и временных пропусков	Один работник	12	5	60
Проверка табелей	Один работник	24	7	168
Аттестация и переаттестация работников	Один работник	3	30	90
Определение потребности в работниках	Одна профессия	6	10	60
Оформление заявки в органы по трудоустройству и информации населения	Одна заявка	16	20	320
Ознакомление с данными о работнике в органах по трудоустройству	Один работник	16	10	160
Заполнение "Списка трудоустроенных по направлениям органов по трудоустройству" и отправка	Один работник	2	5	10
Заполнение "Списка уволенных работающих по направлениям органов по трудоустройству" и отправка	Один уволенный работник	6	5	30
Нормы обслуживания по табельному учету:				0

Обходная система табельного учета		35	0,25	8,75
Заполнение и выдача разового пропуска	Один бланк пропуска	5	2	10
Оформление и выдача постоянного (временного) пропуска, вкладыша к нему или удостоверения личности	Один пропуск	12	4	48
Заполнение регистрационной карточки к пропуску	Один пропуск	12	4	48
Составление ежегодного отчета о выдаче и возврате пропусков	Один отчет	20	10	200
Оформление материального пропуска	Один пропуск	26	8	208
Работа с картотекой уволенных работников	Один уволенный	1	3	3
Подготовка документов и ответов на запросы предприятий, организаций и граждан о работе в учреждении	Один документ (ответ)	498	20	9960
Оформление приказа на получение пособия	Один приказ	5	14	70
Подготовка и оформление документов для хранения	Один документ	1456	10	14560
Ведение дел военнообязанных работников	Один работник в год	15	10	150
Планирование обучения кадров	Кол-во шт.ед.	47,5	120	5700
Организация профессионального и иного обучения	Кол-во шт.ед.	47,5	360	17100
Составление сметы затрат на все виды обучения	Кол-во шт.ед.	47,5	90	4275
Составление отчета по всем видам обучения	Кол-во шт.ед.	47,5	180	8550
Отчетность в Центр занятости населения	Один отчет	160	2	320
Работа (разработка, внесение изменений и дополнений) с локальными нормативно-правовыми актами (Коллективный договор, ПВТР, положение о зп и др.)	Один документ	78	60	4680
Работа (разработка, внесение изменений и дополнений) с должностными инструкциями	Один документ	48	25	1200
Составление дополнительных соглашений к трудовым договорам	Один документ	22	9	198
Итого				92953,75

**Приложение И**  
**(обязательное)**

**Самофотография рабочего дня художественного руководителя МАУ  
«Городской ДК» МОГО «Ухта»**

МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»				
Должность: Художественный руководитель				
График работы: пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–15.45 обед с 13.00–14.00				
Дата наблюдения: 23.04.2020				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место	8:45	0:05	ПЗ
2	Решение организационных вопросов	8:50	0:25	ОП
3	Репетиция к предстоящему мероприятию, прослушивание фонограмм. Оказание методической помощи	9:15	2:00	ОП
4	Личные надобности, отдых	11:15	0:05	ОТЛ
5	Работа по подготовке мероприятия (поиск информации, составление плана)	11:20	0:50	ОП
6	Просмотр электронной почты. Изучение новых положений по конкурсам	12:10	0:50	ОП
7	Обеденный перерыв	13:00		
8	Продолжение работы по подготовке к мероприятию. Составление программы номеров художественной самодеятельности, сценарного хода	14:00	1:10	ОП
9	Проверка журналов отчётности творческих коллективов художественной самодеятельности	15:10	0:50	ОП
10	Личные надобности, отдых	16:00	0:15	ОТЛ
11	Посещение занятий коллективов художественной самодеятельности	16:15	0:50	ОП
12	Завершение работы, наведение порядка на рабочем месте	17:05	0:10	ПЗ
13	Уход с рабочего места	17:15		
Итого			7:30	

## Приложение К

(обязательное)

### Самофотография рабочего дня режиссера массовых представлений МАУ

#### «Городской ДК» МОГО «Ухта»

МАУ «Городской ДК» МОГО «Ухта»				
Должность: Режиссер массовых представлений				
График работы: пн–чт: с 08.45 до 17.15 обед с 13.00–14.00; пт с 08.45–15.45 обед с 13.00–14.00				
Дата наблюдения: 28.04.2020				
№ п/п	Наименование трудовых операций	Текущее время	Продолжительность, (час, мин)	Индекс затрат рабочего времени
1	Приход на рабочее место, включение ПК, принтера	8:45	0:05	ПЗ
2	Загрузка браузера, проверка электронной почты	8:50	0:05	ПЗ
3	Работа с документами	8:55	0:45	ОП
4	Личные нужды	9:40	0:05	ОТЛ
5	Подбор литературного материала для сценария к мероприятию	9:45	0:55	ОП
6	Репетиция с народным коллективом. Распевка, повтор партий, репетиция на сцене, подготовка к мероприятию	10:40	1:10	ОП
7	Встреча с художником, разработка эскизов костюмов для народного коллектива	11:50	1:05	ОП
8	Проверка электронной почты	12:55	0:05	ОП
9	Обеденный перерыв	13:00		
10	Репетиция ансамблем. Повтор партий, репетиция на сцене	14:00	1:15	ОП
11	Проверка электронной почты	15:15	0:05	ОП
12	Работа над сценариями для мероприятий по плану ГДК	15:20	0:40	ОП
13	Работа с документацией	16:00	0:40	ОП
14	Личные нужды	16:40	0:05	ОТЛ
15	Поиск в сети Интернет информации для составления сценария	16:45	0:25	ОП
16	Сохранение данных, закрытие приложений, выключение ПК, принтера, света	17:10	0:05	ПЗ
17	Уход с работы	17:15		
Итого			7:30	

**Приложение Л**  
**(обязательное)**

**Расчет штатных норм численности сотрудников МАУ «Городской ДК»**  
**МОГО «Ухта»**

<b>№ п/п</b>	<b>Должность</b>	<b>Количество шт. ед.</b>	<b>Расчетное количество шт. ед.</b>
1	Заместитель директора	2	2
2	Специалист ГО и ОТ	1	1
<b>Юридический отдел</b>			
3	Начальник юридического отдела	1	1
4	Специалист по кадрам	1	1
5	Документовед	1	1
<b>Отдел маркетинга</b>			
6	Начальник отдела маркетинга	1	1
7	Менеджер по культурно – массовому досугу	1	1
8	Менеджер по связям с общественностью	1	1
9	Редактор клубного учреждения	1	1
<b>Основной (творческий) персонал</b>			
10	Главный балетмейстер	1	1
11	Художественный руководитель	1	1
<b>Отдел по организации зрелищных мероприятий</b>			
12	Заведующий отделом	1	1
13	Режиссер	1	1
14	Режиссер массовых представлений	1	1
15	Художник	1	1
<b>Народный коллектив Драматический театр</b>			
16	Режиссер любительского театра	1	1
17	Культорганизатор	1	1
<b>Сектор по работе с детьми и подростками</b>			
18	Заведующий сектором	1	1
<b>Образцовый детский коллектив хореографической студии «Контрасты»</b>			
19	Балетмейстер хореографической студии	0,5	0,5
<b>Ансамбль бального танца «Фейерверк Проджект»</b>			
20	Балетмейстер хореографического коллектива	1,5	1,5
<b>Отдел по национально – культурной работе</b>			
21	Заведующий отделом	1	1
<b>Народный коллектив ансамбль Коми песни «Лысва войт»</b>			
22	Хормейстер хорового коллектива	2	2
23	Аккомпаниатор	1	1
<b>Народный коллектив ансамбль «Ухтинский сувенир»</b>			
24	Хормейстер хорового коллектива	1	1
<b>Народный коллектив городской оркестр русских народных инструментов</b>			
25	Дирижер	1	1
26	Аккомпаниатор	1	1
<b>Народный коллектив вокально –эстрадная студия «Дебют»</b>			
27	Хормейстер хоровой студии	1,5	1,5



Народный коллектив ансамбля танца «Метаморфозы»			
28	Балетмейстер хореографического коллектива	2	2
29	Аkkомпаниатор	0,5	0,5
Народный коллектив ансамбль танца «Елочка»			
30	Балетмейстер хореографического коллектива	1	1
Образцовая детская хореографическая студия при Народном коллективе ансамбль танца «Елочка»			
31	Балетмейстер хореографической студии	1	1
Народный коллектив «Хор ветеранов»			
32	Хормейстер хорового коллектива	1	1
33	Аkkомпаниатор	1	1
Духовой оркестр			
34	Руководитель клубного формирования – любительского объединения	1	1
Сектор сценического оборудования			
35	Заведующий сектором	1	1
36	Главный энергетик	1	1
37	Инженер по комплектации оборудования	1	1
Сектор звукотехнического оборудования и связи			
38	Заведующий сектором	1	1
39	Звукорежиссер	1	1
40	Звукооператор	2	2
Сектор светотехнического оборудования			
41	Заведующий сектором	1	1
42	Светооператор	2	2
Технический отдел			
43	Начальник технического отдела	1	1
44	Водитель автомобиля	1	1
45	Начальник хозяйственного сектора	1	1
46	Заведующий складом	1	1
47	Заведующий хозяйством	1	1
Итого		52	52